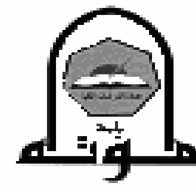


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر الموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية

إعداد
الطالب موفق الليمون

إشراف
الدكتور هشام المبيضين

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـة الماجستير
في علم إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمـــال
جامعة مؤتة، 2013

الإهداء

الى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان دافعا لي لكل نجاح
الى من بذل كل غالي ونفيس ليسعدني في هذه الحياة الى مصدر الأمان وراحة البال
الى والدي الحبيب
الى روح القلب ونبض الحنان الى بلسم الجراح الة اعظم انسانة في حياتي الى والدتي
الحبيبة
الى شريكة حياتي الى من ساندتني في التقدم العلمي الذي وصلت له بتوفيق ا
زوجتي الغالية
الى اخوتي الغاليين واخواتي الغاليات أهدي هذه الرسالة التي أسأل فيها الصواب وأن
تكون نافعة لي ولغيري من طلاب وطالبات العلم ولكل من اطلع عليها

موفق الليمون

الشكر والتقدير

الحمد   تعالى كما ينبغي لجلاله وعظيم قدرته وسلطانه الـذي ألهمنـي الطمـوح والصبر وسدد خطاي، بأن من علي بإتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على مـن لا نبي بعده سيدنا محمد صلى ا   عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أود أن اعبر عن خالص شكري وعظيم امتناني إلى مشرفي ورئيس لجنة المناقـشة الأستاذ الدكتور هشام المبيضين لتشجيعه ومساندته ودعمه لي من خـلال تنفيـذ هـذه الرسالة وتفضله بإعطائي وقتا مفتوحا لمقابلته، وكذلك الشكر لأعضاء لجنة المناقـشة، كما أتقدم بوافر الشكر لجميع أساتذتي في قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتـة والـشكر موصول لكل من أسهم في تنفيذ ودعم هذه الرسالة.

موفق الليمون

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

اثر الموائمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الاردنية

مـوفق الليمــون

جامعة مؤتة 2013

تهدفت الدراسة الى التعرف على اثر الموائمـة بـين اسـتراتيجية تكنولوجيـا المعلومـات واستراتيجية الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الاردنية. ولتحقيـق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وكان عدد الاسـتبانات الـصالحة للتحليـل (265) استبياناً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيـة (SPSS,16) لتحليـل بيانـات الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية لمستوى المؤائمة لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الاعمال والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الاردنية جاءتا بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر للمواءمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الاعمال والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الاردنية، وأن أبعاد المواءمة لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الاعمال فسرت (80%) من التباين في الميزة التنافسية.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ايجابية فان الدراسة توصي بعدة توصيات من أبرزها ضرورة مواصلة شركات الاتصالات في الحصول على رضا كل فئة من عملائها، وضرورة التركيز على التفرد بالخدمات والأعمال وتخفيض التكاليف وزيادة الجودة من خلال استخدام التكنولوجيا وتطوير الموارد البشرية. وتوضيح استراتيجية هذه الشركات للعاملين فيها بوضوح والتي يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين والمشاركين. ودعم استراتيجية المنافسة من خلال توفر تكنولوجيا المعلومات وقواعد بيانات عن الزبائن والخدمات وضرورة سعي شركات الاتصالات إلى توفير متطلبات مشاركة المعرفة لما لذلك من أثار ايجابية على مشاركة المعرفة وانعكاسات ذلك على كفاءة الأداء فيها، ضرورة توافق هذه الشركات بضرورة العمل والمتابعة مع الشركات للوقوف على التحديات التي تواجهها وايجاد حلول لها بما يكفل تعزيز خدماتها وبما لا يؤثر على شرائح المستهلكين في القطاع.

Abstract

The impact of alignment between business and IT strategy on achieving the in Telecom companies of Jordan competitive advantage

Moufaq laimoon

Mu'tah University, 2013

This study aims to investigate the impact of alignment between business strategy and IT strategy on achieving the competitive advantage in telecom companies of Jordan. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. the number of valid questionnaires for analysis was (265), where Statistic Package for Social Science, version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following :

1- The perceptions in in Telecom companies of Jordan toward alignment between business strategy and IT strategy and the competitive advantage are at a high level.

2- There is an impact of the alignment between **business strategy and IT** strategy on achieving the competitive advantage in telecom companies in Jordan, which explains (80%) of variation in the dependent variable (competitive advantage).

The study presents a number of recommendations. the most important are, telecom companies need to continue to get the satisfaction of each class of customers, focus on the uniqueness quality services and reduce costs through using technology and HR development, clarify these companies strategies for their employees clearly, Provide knowledge sharing requirements, Support competitive strategic through the availability of databases for customers and services. These companies need to agree to work and follow-up together to face and identify the challenges , and find solutions in order to ensure and enhance its services, including not affect the consumer segments in telecom sector.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تعيش منظمات الأعمال اليوم في بيئة تغير ديناميكي، حيـث ظهـور التغيـرات المستمرة في الأفكار والتكنولوجيا والخدمات والأذواق والمنتجات لمنظمـات الأعمـال ،والتسارع في حالات المنافسة. وتنعكس هذه التغيرات على المنظمات الخدمية، التـي تسعى دائما لتطوير، وإيجاد خدمات جديدة ومواجهة هذه التغيـرات ومواكبـة التقـدم والتكيف مع البيئة لبقائها واستمراريتها في تحقيق أهدافها، والسعي للحصول على نسبة عالية من تقديم الخدمات المتطورة(Hill & jones , 1999).

ان منظمات الأعمال تسعى بشكل مستمر لوقاية نفسها من التغيرات وذلك من خلال تبني استراتيجيات كإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات تتلاءم مع توجهاتها، وتواكب التقدم ،وتحقيق ميزة تنافسية لها. حيث ان تكنولوجيا المعلومات واستراتيجياتها أصبحت تقدم ميزة تنافسية في كثير من منظمات الأعمال(Huang , 2007).

تعتبر تكنولوجيا المعلومات عنصر رئيسي لتنفيذ أنشطة المنظمة، وقاعدة أساسـية ومحفزة في عملية التغيير لغرض إعداد بنية إستراتيجية للعمليات وإدارة التنظيم. وذلك يعتمد على كيفية دمجها في أنشطة المنظمة لتدعم كفاءتها وفاعليتها، ويمتـد تأثيرهـا الايجابي إلى جميع المنظمات الحكومية والخاصـة والغيـر ربحيـة (Turban, et. al. 2006).

إن إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، تنطلق من تحديد الأنظمة الالكترونية المدعمة والمعبرة عن إستراتيجية الأعمال للمنظمة ورؤيتها المستقبلية ،وإن سرعة التغير فـي البيئة الخارجية الناتج من التقدم المتسارع في الابتكار، وخصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال خلال العشر سنوات الماضية، امتد أثرها إلى جميع المنظمـات،

وأدى إلى فرض ضغوط واضحة على المنظمات المختلفة العامة والخاصة (Pearce and Robinson, 2007).

ان التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية يعود إلى التقدم في وسائل الاتصالات وتطور تكنولوجيا المعلومات، كل ذلك اوجد أهمية تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت أحد الموارد الأساسية والإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في الحصول على المزايا التنافسية. وتواجه شركات الاتصالات الخلوية (المتنقلة) الأردنية تحديات كبيرة ومن ابرز هذه التحديات التغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والعولمة والمنافسة الشديدة، هذه التحديات تحتم على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية استخدام آليات واستراتيجيات تمكنها من اكتشاف وتنمية فرص الاستثمار لتتمكن من البقاء في السوق وتحقيق النمو والميزة التنافسية.

إذ تعتبر الميزة التنافسية من أهم المتطلبات التي تسعى لها المنظمات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وتسعى المنظمة دوما للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن كل المنظمات تسعى إلى تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها من خلال وضع استراتيجياتها، ولما للتطور التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات واستراتيجياتها من دور كبير في تطور شركات الاتصالات، وكذلك الدور الكبير والمهم الذي تقوم به إستراتيجية الأعمال في تحسين والتأثير بشكل واضح على نجاح المنظمات، وتحقيق الميزة التنافسية. تأتي مشكلة الدراسة من خلال فهم العلاقة بين إستراتيجية التكنولوجيا وإستراتيجية الأعمال والموائمة بينهما لتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مدى الموائمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية لديها؟
2. ما ترتيب الميزات التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية بحسب تصورات المبحوثين؟

3.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في أنها تبحث في أهمية الربط بـين إسـتراتيجية تكنولوجيـا المعلومات وإستراتيجية الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية في أهم القطاعات الاقتـصادية وأكثرها انتشاراً في الأردن، وكذلك الدور الذي تقوم بـه إسـتراتيجية التكنولوجيـا و إستراتيجية الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية مـن خلال التأثير في عناصرها (قيادة التكلفة، التميز، والتركيز)، إذ تتمثل أهمية الدراسـة من خلال أهمية كل من:

1. دور إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من معلومات إستراتيجية، في الوقت الذي أصبحت المعلومات إحدى أهم الموارد التي تستخدمها كل من شركات الاتصالات الخلوية الأردنية في تتبع منافسيها وتحقيق رغبات عملائها ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.
2. الدور الذي تؤديه إستراتيجية التكنولوجيا كداعم للإستراتيجية الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية بين شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.
3. دور إستراتيجية التكنولوجيا في دعم منظمات الأعمال في مواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية.
4. دور إستراتيجية الأعمال في دعم منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها التي أنشئت من اجلها.
5. دور الموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا وإستراتيجية الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية.

4.1 أهداف الدراسة:

إن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى استخدام إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.
2. التعرف على تأثير إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية.
3. التعرف على مدى دعم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لإستراتيجية الأعمال لدى شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.
4. التعرف على مدى تحقق ميزة تنافسية لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية من خلال عملية الموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال.
5. تحديد الدور الذي تقوم به عملية الموائمة في التأثير على الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال (تنفيذ الإستراتيجية، إمكانية استقطاب التكنولوجيا، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لاسـتراتيجيات الموائمة (تنفيذ الإستراتيجية، إمكانية استقطاب التكنولوجيا، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) على قيادة التكلفة.
2. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموائمة (تنفيذ الإستراتيجية، إمكانية استقطاب التكنولوجيا ، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) على التمايز.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموائمة (تنفيذ الإستراتيجية، إمكانية استقطاب التكنولوجيا ، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) على التركيز.

6.1 حدود الدراسة:

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، أما الحدود البشرية تتمثل في العاملين في تلك الشركات. أما بالنسبة للحدود الزمنية أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية خلال عام 2013م.

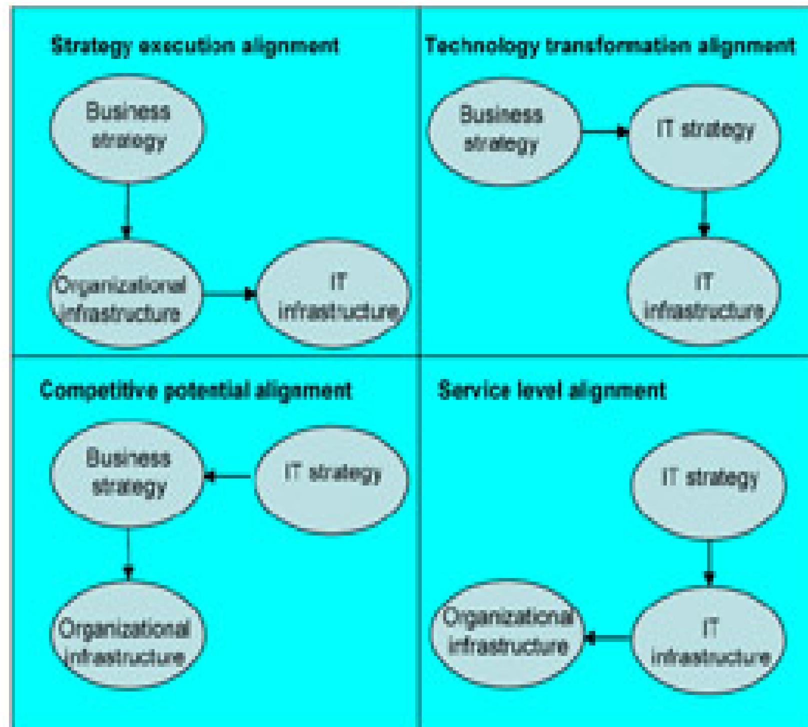
الحدود العلمية لهذه الدراسة أنها ركزت على دور تكنولوجيـا المعلومـات فـي الأعمال والموائمة الإستراتيجية بينهما وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، وتم استخدام نموذج فنكتورمان وهندرسون والدوشـن الـذي يوضـح لنـا منظـورات الموائمـة الإستراتيجية بين التكنولوجيا والأعمال، كما تم استخدام نموذج بورتر الذي يوضح لنـا استراتيجيات التنافسية.

7.1 التعريفات الإجرائية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

الموائمة بين إستراتيجية التكنولوجيا وإستراتيجية الأعمال: هي درجة من التوافق والتكامل بين إستراتيجية الأعمال، وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية

للأعمال، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. وتعرف عملية الموائمة بين إستراتيجية التكنولوجيا وإستراتيجية الأعمال بأنها: الدرجة التي يدرك فريق تكنولوجيا المعلومات أولوية الأعمال، ويستخدم موارده ،ويتابع المشاريع ،ويفر معلومات تتماشى مع هذه الأولويات (Turban and Volonino, 2010).



Henserson, J. C. & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging Information Technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, 32*(1)*.

الشكل رقم (1)

منظورات الموائمة بين إستراتيجية التكنولوجيا وإستراتيجية الأعمال

1. تنفيذ الإستراتيجية:

أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات؛ التّحدي المتعلّق بترجمة الإسـتراتيجية إلى واقع ملموس إذ تعتبر أهم مرحلة وذلك انه يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجية إلى ارض الواقع.

2. إمكانية استقطاب التكنولوجيا:

يضم هذا تقييم تنفيذ إستراتيجية العمل من خلال اختيار إستراتيجية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات والتعبير عن المطلوب الأساسي (البنية التحتية) لنظام المعلومات والعمليات.

3. الإمكانية التنافسية:

الاهتمام في استغلال قدرات تكنولوجيا المعلومات الناشئة في التأثير على المنتجات والخدمات الجديدة ،والتأثير على الصفات الأساسية للإستراتيجية، وتطوير أشكال جديدة من العلاقة.

4. مستوى الخدمة:

هذا يركز على كيفية بناء نظام معلومات على مستوى عالمي لخدمة المنظمة، هذا يتطلب فهما للأبعاد الخارجية لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع تصميم داخلي المقابلة من البنية التحتية لنظام المعلومات والعمليات.

ثانياً: المتغير التابع:

الميزة التنافسية:

هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2002).

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وكذلك تحدث ميزة تنافسية عندما تكتسب المنظمة أو تطوير سمة أو مجموعة من السمات التي تتيح لها التفوق على منافسيها، ويمكن لهذه الصفات ان تشمل الوصول إلى الموارد الطبيعية،

مثل خامات عالية الجودة أو الطاقة غير مكلفة، أو الوصول إلى أفراد الموارد البشرية المدربة والمهارات العالية.

Generic Strategy options

Competitive Advantage

Lower Cost | Differentiation

Competitive Scope

Broad target: Cost Leadership | Differentiation

Narrow target: Focus

شكل رقم (2)

توضيح الاستراتيجيات التنافسية

ويفترض بورتر أن وجود ثلاث استراتيجيات يمكن أن تحقق من خلالهم المنظمة ميزة تنافسية أكيدة:

أولاً: **قيادة التكلفة** وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة مـن خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة فـي السوق.

ثانياً: **التميز** وهي إستراتيجية البحث عن التمييز أو الانفراد بخصائص اسـتثنائية مثل الأسعار الشخصية وخدمات ما بعد البيع.

ثالثاً: **التركيز** وتركز هذه الإستراتيجية على جزء ضيق وتحاول في نطاق هذا الجزء الضيق تحقيق ميزة في التكاليف أو تحقيق المفاضلة وذلك على اعتبار أن أفضل

طريقة لتلبية احتياجات المجموعة هي التركيز عليها تماماً، وتتمتع الشركة التي تستخدم إستراتيجية التركيز في الغالب بدرجة عالية من ولاء العميل، وهذا الولاء الكبير لا يشجع الشركات الأخرى على الدخول معها في منافسة مباشرة.

8.1 أنموذج الدراسة:

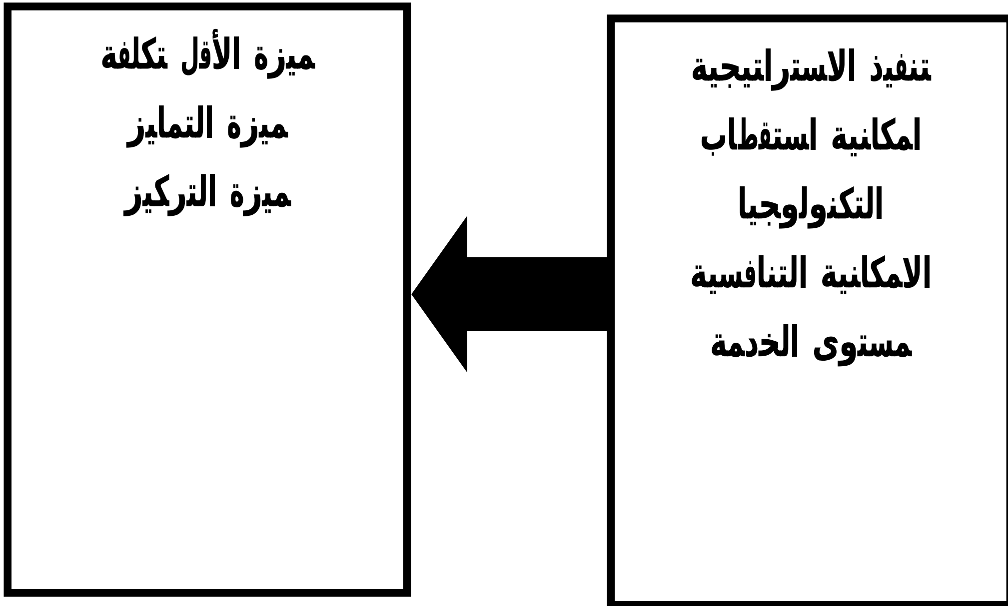
هنا تم استخدام نموذج الموائمة الاستراتيجي لفنكتورمان وهندرسون والدوشن لوضع إطار الموائمة بين استراتيجيات والأعمال التكنولوجيا ونموذج بورتر لإستراتيجية التنافسية.

المتغير المستقل

الموائمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال

المتغير التابع

الميزة التنافسية



الشكل (3)

أنموذج الدراسة

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

المقدمة:

إن لكل منظمة أعمال أهداف أنشئت من أجلها، ومن الأهداف التي تسعى لها المنظمات تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هذه الميزة فلا بد من وضع استراتيجيات تنافسية لتحقيق هذه الميزة، وإستراتيجية أعمال تتوافق مع استراتيجيات المنظمة التنافسية.

ونظراً للتطور التكنولوجي واستخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات الحياة كاداه لتحقيق الميزة التنافسية، فلا بد من وضع استراتيجيات لتكنولوجيا المعلومات تتوافق مع استراتيجيات الأعمال وقدرات المنظمة. ومن هنا لابد للمنظمة إيجاد التكامل بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال من خلال الموائمة بينهما. وأن عملية الموائمة ضرورية ليس فقط لإيجاد الميزة التنافسية، ولكن لديمومة المنظمة وبقائها، وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين.

أولاً: نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات: قبل تقديم أي منظور استراتيجي، فمن المهم أن يكون هناك فهم واضح للتمييز بين نظم المعلومات(IS) وتكنولوجيا المعلومات (IT) إذ تعتبر المعلومات هي البيانات التي يتم ترتيبها وتنظيمها بحيث يصبح لها معنى للمستخدم، أما نظام المعلومات هو نظام يتكون من أشخاص وسجلات البيانات وعمليات يدوية وغير يدوية، ويقوم هذا النظام بمعالجة البيانات والمعلومات في أي منظومة. أو هو مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة عن موضوع ما بشكل منهجي لدعم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم والتحليل في المنظمة وبناء تصور حالي ومستقبلي واضح.

وتكنولوجيا المعلومات هي حسب تعريف مجموعة تقنية المعلومات الأمريكية "دراسة، وتصميم، وتطوير، وتفعيل، ودعم أو تسيير أنظمة المعلومات التي تعتمد على الحواسيب، بشكل خاص تطبيقات وعتاد الحاسوب"، تهتم تكنولوجيا المعلومات باستخدام الحواسيب والتطبيقات البرمجية لتحويل، وتخزين، وحماية، ومعالجة، وإرسال، والاسترجاع الآمن للمعلومات". (ITAA)

كما تشير تكنولوجيا المعلومات على وجه التحديد إلى الأجهزة ،والبرمجيات ،وشبكات الاتصالات السلكية ،واللاسلكية على حد سواء المادية (على سبيل المثال مع الخوادم وأجهزة الكمبيوتر، وأجهزة التوجيه وشبكة الكابلات) وغير الملموسة (مثل مع البرمجيات من جميع الأنواع). فهو يسهل اكتساب ومعالجة وتخزين وتسليم وتبادل المعلومات والمحتويات الرقمية الأخرى (Peppard, 2002**)**.

تكنولوجيا المعلومات:

يشهد العالم تقلبات كثيرة في كل المجالات بحيث اصبحت المعلومات ميزه اساسية تحدد نجاح او فشل المنظمة ، لذلك تعتمد المنظمات على ادوات تخزين واسترجاع المعلومات بشكل اساسي ونعني بذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ان تكنولوجيا المعلومات هي تعني technology وهي مشتقة من الكلمة اليونانية techne وتعني مهارات او تقنيات ، اما الجزء الثاني logy والتي تعني علم او دراسة ، ومنها يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على انها مجموعة من الأجهزة والادوات التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر اجهزة الاتصال المختلفة الى اي مكان في العالم واستقبالها من اي مكان .

وتشير تكنولوجيا المعلومات إلى المسائل المستعملة لإنتاج، ومعالجة، تخزين، استرجاع، وإرسال المعلومة، سواء كانت في شكل صوتي أو كتابي أو صورة.

وكما تعد نتاجاً مناسباً للتلاحم والتكامل بين كل من تكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصال (Michel, 1990) (الهادي، 1994).

ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها نظام متكاملة تؤسس على الحاسوب بنظام ألي ونظام آخر تقليدي بحيث تقدم المعلومات لتدعيم العمليات ووظائف صنع القرار، فهي نظام يستخدم الإجراءات الهيكلية لتقديم العملية الإدارية لكل المستويات ولكافة الوظائف بمعلومات مفيدة مؤسسة على البيانات من مصادر داخلية أو خارجية (Wendy 1997).

ويمكن اعتبارها بأنها "تشمل جميع الأدوات التي تقوم بالتقاط وتخزين ومعالجة وتبادل واستخدام المعلومات. وتكنولوجيا المعلومات تشمل الأجهزة مثل أجهزة الكمبيوتر والخوادم، البرمجيات مثل نظام التشغيل والتطبيقات لأداء وظائف مختلفة، والشبكات مثل أجهزة المودم والموجهات، وقواعد البيانات لتخزين البيانات الهامة" (Reynolds, 2010).

ان أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات برزت في العديد من المجالات من خلال أنها تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز، وأنها تعتبر القاعدة الأساس التي تبني على ضوئها المنظمات الإدارية ميزاتها التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيس في إنجاح تلك المنظمات، وذلك من خلال قدرتها على تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات وإعادة تشكيل منتوجاتها وخدماته. (الشيشاني،2004)

ومن أهم ميزات تكنولوجيا المعلومات أنها توفر الوقت من خلال تقديم المعلومات من خلال أجهزة الكمبيوتر عوضا عن الطرق التقليدية باستخدام الورقة والقلم او عن طريق الشخص او الهاتف، ذلك بتوفر المعلومات أمام مستخدمها اي وقت يحتاجها.

وكذلك تحسين الخدمات المقدمة ،وتحسين كفاءة العمليات، وتقليل التكلفة، وكذلك المساهمة في إيجاد منتجات جديدة وتدعيم الموقف التنافسي ويمكن للتكنولوجيا الجديدة مثل الروبوتات وتكنولوجيا المعلومات توفر ميزة تنافسية، سواء كجزء من المنتج، او ميزة لصنع المنتج، أو كوسيلة مساعدة في عملية تنافسية الأعمال(Porter, 1985.).

الإستراتيجية:

كانت دراسة الإستراتيجية حكراً على العسكريين، بل كلمة "إستراتيجية" تأتي من اليونانية سترا توس "الجيش". كيف يمكننا تحقيق شيء ما في المستقبل، وإن كلمة إستراتيجية هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التكتيكات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير (Thomson and Baden-Fuller, 2010).

كلمة إستراتيجية تشير إلى الأفعال والتصرفات التي تستخدم لتحقيق نتائج معينة، وتعرف الإستراتيجية أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين مزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها من خلال تنفيذها الجدي من خلال المنظمة. (إبراهيم، 2004)

ويمكن تعريفها على أنها مجموعة القرارات العامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من اجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاث مستويات وهي المنظمة، و وحدة الأعمال، والوظائف (ياسين، 1998).

ويعتبر تنفيذ الإستراتيجية إحدى اكبر التحديات التي تواجه المؤسسات. أي إنها عملية ترجمة الإستراتيجية إلى واقع ملموس، إذ تعتبر أهم مرحلة وذلك انه يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجية إلى ارض الواقع. إن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا لان طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا. إن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة الإستراتيجية ككل. ومهما كانت الإدارة ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدامها نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنتقل إلى خطوات تنفيذية سليمة.(سالم،2008)

عرف تنفيذ الإستراتيجية من قبل عدد من الباحثين " أنها عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة، ابتداء من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، فهي تشير إلى ان عملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد، لابد أن توفر لها المنظمة طاقم إداري يفهم الإستراتيجية ويتميز بولائه للمنظمة بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري وأهداف المنظمة. وجاء جونسون وجوش لتقديم تعريف لعملية تنفيذ الإستراتيجية على أنها "العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري الى واقعها العملي وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، ونظم الأفراد والحوافز ونظم المعلومات الإدارية والقيادة (الحسيني،2000).

يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه عملية ترجمة الإستراتيجية المصاغة الى إجراءات عمل في إطار بناء نظام التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظام للحوافز والمكافآت، والهيكل التنظيمي، والسياسات التنظيمية السائدة، ونظم المعلومات، والاتصالات، والقيادة، ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي. ان التخطيط الاستراتيجي من جهة والتنفيذ والرقابة من جهة أخرى لا يمكن الفصل بينهما. فلا يمكن الحصول على تنفيذ استراتيجي فعال ورقابة دونما النجاح بتحقيق الأهداف القياسية للأداء، كما ان الإستراتيجية قد صنعت من خلال التخطيط الاستراتيجي. والعكس صحيح أيضا، فالمنظمة يجب ان تحصل على تنفيذ استراتيجي ذي مغزى ونظام رقابة يجهز التغذية المرتدة الضرورية لتطوير الخطط الإستراتيجية(Boseman , 1989).

إذ يتكون نموذج تطبيق إستراتيجية المنظمة من أربعـة خطـوات أساسـية تمثـل مستلزمات التطبيق التي تبدأ من عملية تحديد طبيعة التغيـر الاسـتراتيجي، أي حجـم ومدى التغير المطلوب، فبعض الاستراتيجيات تتطلب تغيـرات بـسيطة فـي الهيكـل التنظيمي للمنظمة وفي الأنظمة الإدارية المستخدمة فيها، في حين تفرض استراتيجيات

اخرى ضرورة تنفيذ تغيرات جذرية في التنظيم والإدارة والأنظمة وفي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة .

حيث تتضمن مستلزمات وعوامل او عناصر التنفيذ الفعال: هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الإستراتيجية أنظمة إدارية ملائمة للتطبيق، أساليب إدارية كفؤة للتطبيق، ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المنظمة. ويشار لها بأنها:

اولا: العناصر ذات السمة المؤسسية (تصميم المنظمة)

الهيكل او التركيب التنظيمي: وتعتمد فاعلية الهيكل او التركيب التنظيمي على مستوى استجابته لحالة التغيير في الإستراتيجية .

قيادة المنظمة: وتعني طريقة تحفيز الأفراد والمجاميع، وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية ومجالات التركيز في بيئة العمل .

ثقافة المنظمة: أي المعتقدات والقيم والسلوكيات التي يتمسك بها العاملون.

ثانيا: أدوات الأداء

الأهداف السنوية المنبثقة عن الأهداف الإستراتيجية، وتطوير استراتيجيات وظيفية من خلال أدارة العمليات والإنتاج، التسويق، التمويل والمحاسبة، البحث والتطوير، إدارة الموارد البشرية، السياسات والاتصال. ان المفتاح لتنفيذ الإستراتيجية الناجح يتمثل في خمس عناصر او عوامل هي الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المحفزات، الموارد البشرية (Boseman,1989) .

وهنالك ثمانية محددات لتنفيذ الإستراتيجية: بناء المنظمة ورفدها بالمميزات التنافسية، والمهارات والموارد القوية لإنجاز الإستراتيجية بنجاح، وتطوير الميزانيات لتعبئة الموارد لسلسلة القيمة وأنشطتها الحرجة بهدف النجاح الاستراتيجي، إنشاء السياسات الساندة للإستراتيجية والإجراءات الأساسية من خلال:

توظيف افضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر في كيفية انجاز سلسلة القيمة،

إقامة شبكة المعلوماتية والاتصال، والتجارة الالكترونية، والأجهزة العاملة التي تمكن الشركة وكادرها من انجاز أدوارها الإستراتيجية بنجاح يوما بيوم، وربط المكافآت والمحفزات بإنجاز الأهداف والأداء والتنفيذ الجيد، وخلق الأعمال السائدة للإستراتيجية من مناخ بيئي وثقافة تنظيمية والقيادة الضرورية لتوجيه التنفيذ قدما، وصيانة التحسينات (Thompson, 2003).

ويتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ثلاث خطوات:

تفصيل الإستراتيجية: ولكي تتحول الإستراتيجية إلى خطة تفصيلية حيث تتحول الطموحات طويلة الأمد إلى أهداف سنوية، ولابد من اتصال الأهداف التشغيلية السنوية والموضوعة بشكل جيد وواضح ومحدد من حيث ارتباطها المنطقي مع الأهداف الإستراتيجية.

الإحاطة بالقدرات القيادية: ويقصد بذلك القدرة التي يمتلكها المدير على قدح شرارة تنفيذ الإستراتيجية، وهي مسألة ترتبط بتحريك وتعبئة الموارد باتجاه تحقيق الأهداف

التعبئة الإستراتيجية: يتوقف التنفيذ الفعال على قدرة الإدارة العليا على إيجاد وجهات نظر داعمة للإستراتيجية المختارة وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة وتحقيق أعلى درجات التلاؤم والانسجام بين متطلبات البيئة الخارجية. ووضع الخيار الاستراتيجي موضع التنفيذ العملي يعني ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. قد يتم التنفيذ من خلال التقسيمات الوظيفية المعتادة للأنشطة وترجمة الإستراتيجية إلى مشروعات وبرامج تنفيذية.(الكردي ،2011)

وكلاهما يتطلب بناء هيكل تنظيمي مناسب للاختيار الاستراتيجي، وتحديد واضح لاختصاصات وحدات أو مراكز العمل ، وإيجاد آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل، و إيجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية(Thompson, 2003).

إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات:

تستخدم إستراتيجية التكنولوجيا كجزء من إستراتيجية شاملة للمنظمة مع إستراتيجية الأعمال، وتشمل خطة شاملة تتكون من الأهـداف، والمبـادئ والتكتيكـات المتعلقـة باستخدام التكنولوجيا ضمن تنظيم معين. هذه الاستراتيجيات تركز في المقام الأول على التكنولوجيا ذاتها، وفي بعض الحالات تركز على من يديرون تلك التكنولوجيا مباشرة.

إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في كثير من الأحيان تشتق مباشرة من استراتيجية المنظمة، ووضع إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات هي عملية تنظيمية حاسـمة، هـذه العملية سوف تصبح أكثر أهمية، وضـرورة إسـتراتيجية للزيـادة فـي تكنولوجيـا المعلومات، وهي أداة قيمة يبنى على أساسها القدرة على دعم خطط المنظمة وأنشطتها (Glaser, 2006).

وتعرف إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات كأداة للأعمال تـستخدم لهيكلـة مـسار المستقبل، وتعالج استخدام وإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا معلومـات الأعمال، والعلاقات الداخلية والخارجية على حد سواء، وتدفق، وتخزين المعلومات في جميع أنحاء المنظمة (Gartlan and Shank, 2007).

وتعرف إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات بأنها استخدام موارد تكنولوجيا المعلومات لتيسير تدفق المعلومات إلى المكان المناسب في الوقت المناسب لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها (Thackrah, 2008) .

والهدف الأساسي في تطوير إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات هو التأكـد مـن أن هناك علاقة قوية، وواضحة بين قـرارات الاسـتثمار فـي تكنولوجيـا المعلومـات، وإستراتيجية المنظمة وأهدافها، وفي سياق وضع إستراتيجية تكنولوجيا المعلومـات أن المنظمة ربما تقع ضحية أخطاء مفاهيم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومـات ومـن هـذه المفاهيم:

1. ينبغي أن تستمد إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات فقط من إجـراء اسـتعراض شامل لاستراتيجيات وخطط تنظيمية.

2. ينبغي أن تحدد إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات بالتركيز علـى تحديـد نظـم التطبيقات المطلوبة.
3. إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات تكون أفضل إذا تم تطويرها باستخدام منهجية صارمة.

وتشير الأدبيات إلى أن مفهوم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات هو المصطلح الذي يستخدم بسهولة ومع ذلك، فإنه هو أيضاً المصطلح الذي هو غير مفهومة تماماً (Chen, et. al., 2010).

تصور فيكتورمان إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات مـن خـلال ثلاثـة أبعـاد:

مجال معلومات التكنولوجيا: أنواع ومجموعة مـن نظـم وقـدرات(مثـل التـصوير الإلكترونية تكنولوجيا المعلومات النظم والشبكات المحلية والواسعة، الـنظم الخبيـرة، الروبوتات) يمكن أن تتاح للمنظمة.

القدرات التنظيمية: وهذه السمات المميزة للكفاءات أو قدرات تكنولوجيا المعلومات، مثل موثوقية النظام، التواصل، والمرونة، التي تساهم بشكل ايجابي في وضع استراتيجيات عمل جديدة أو دعم أفضل لاستراتيجيات الأعمال التجارية القائمة.

حوكمة تقنية المعلومات: الخيارات من الآليات الهيكلية على سبيل المثال المشاريع المشتركة وعقود طويلة الأجل، والشراكات حقوق الملكية، للحصول على المطلوب قدرات تكنولوجيا المعلومات. (Henderson and Venkatraman, 1992, P.100).

إستراتيجية الأعمال:

إستراتيجية الأعمال تعرف بالخطط التي تضعها الإدارة العليـا وتكـون النتيجـة المباشرة لها تحقيق أهداف المنظمة. يكون ذلك بواسطة الجداول الزمنية وهي مهمة جداً في تلك المرحلة من مراحل العمل عموماً، فإذا كان المطلوب تنفيذ عمل ما في ميعـاد معين فإنه يتعين على الإدارة أن تضع مجموعة من الضوابط تكفـل الوصـول إلـى الأهداف بدون أدنى معوقات (ياسين، 1998).

تعرف إستراتيجية الأعمال على أنها مجموعة من الخطط لتحقيق تفوق على المدى البعيد العائد على رأس المال المستثمر في شركة تجارية. وتوضع الخطط لتحقيق أرباح في بيئة تنافسية ، وأن جوهر إستراتيجية الأعمال تكون في اختيار أنشطة المنظمة بشكل مختلف أو لأداء الأنشطة بشكل مختلف عن المنافسين(Porter, 1996). تعرف إستراتيجية الأعمال بالخطط، والخيارات، والقرارات المستخدمة لتوجيه الشركة لزيادة الربحية والنجاح (Kourdi, 2009).

وكذلك استراتيجية الاعمال تشير إلى كيفية وضع المنظمات خطط "للتكيف و/أو تغيير جوانب من بيئتها لتكون أكثر توافق ،وكيفية وضع الخطط للشركات لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية" (Teece, et. al., 1997).

6.1.2 تصنيف استراتيجية الأعمال:

هناك العديد من تصنيفات استراتيجية الأعمال، ومن التصنيفات الأكثر شعبية ينتمي إلى بورتر (Porter 1996)، وقدم مفهوم "استراتيجيات عامة" (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) لتمثيل مواقع إستراتيجية بديلة في الأعمال، وهناك تصنيفات لاستراتيجيات الأعمال أخرى قابلة للتطبيق ولها انتشار وشعبية عالية وأنها حددت ثلاث استراتيجيات عمل قابلة للتطبيق:

1. **استراتيجية الاستقرار:** في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالـة دائمة نسبياً من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحـالي للمنظمة، وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضـمان اسـتمرار هـذا الوضع، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفـة علـى منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نمـواً معقـولاً ولكنه بطيء، وتتبع هذه الاستراتيجية لعدة أسباب منها عنـدما تعمـل المنظمـة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنـشاط آخـر. **و**عنـدما تكـون إنجازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس لا تريـد الإدارة تحمـل المخـاطر،

مخاطر الدخول في أنشطة أخرى. وكذلك تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نـشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر. **و**قلـة المـوارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل.

2. **الاستراتيجيات الدفاعية:** تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك مـن أجـل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيـرة تهـدد وجودهـا واستمرارها في ميدان الأعمال، هذه الإستراتيجية تمثل حلولا وقتية قصيرة الأجل، وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من إستراتيجية التشذيب (الـتخلص مـن بعـض الأنشطة) حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نـشاط معـين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين. وكذلك إسـتراتيجية الانعطاف (التحول) وتستهدف هذه الإستراتيجية تغير عمليات المنظمة والانتقـال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود، ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمـال الجديـدة. وتلجـأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص اسـتثمارية جديـدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي.

واستراتيجية التصفية وهي آخر الخيارات الإسـتراتيجية بعـد أن تكـون فـشلت الاستراتيجيات الدفاعية، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمـة وتـسديد ديونها.

3. **الاستراتيجيات المختلطة:** تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمـال التابعـة لهـا أو علـى مـستوى الاستراتيجيات الوظيفية، وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات

الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت(ياسين ،1998).

الأعمال وتكنولوجيا المعلومات:

إن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات، والتقدم، والتوسع السريع جدا في منظمات الأعمال تؤكد على الحاجة إلى اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات لتمكـين المنظمات من التحسين من تقديم خدماتها(Voloudakis, 2005).

كثير من المنظمات لديها توقعات كبيرة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال منافع وأرباح مستقبلية للأعمال التجارية، والتوقعات التي من شأنها تمكين الأعمال لخفض التكاليف، وتوحيد العمليات، وتعزيز الإنتاجية وتحسين سير العمل والاتصالات، والحفاظ على مستويات الخدمة، وتحسين آليات مراقبة المخاطر، وتنفيذ استراتيجيات عمل جديدة، والاستحواذ، والنمو، واكتساب ميزة تنافسية من خلال استغلال التكنولوجيا الجديدة (Beveridge, 2002).

إن لتكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحديد إستراتيجية المنظمة، وإن تطبيقها الصحيح يجعل المنظمة أكثر تنافسية، وربحية. وإن تقييم عملية موائمة المنظمة بـشكل جيد مهم لدفع المنظمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك الإيجاد استراتيجيات عمـل مناسبة (Luftman and Brier, 1999).

الموائمة:

تعرف الموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأعمال من وجهات نظر مختلفة، بعضها تعتمد على الخبرة، والبعض الآخر أكثر نظري.

يطلق على عملية الموائمة الانسجام ويطلـق عليهـا التكامـل، ويطلـق عليهـا "الاندماج"، وقد أشار عدد من المحاولات الرامية لتعريف الموائمة الإستراتيجية، ولكن لا يزال هناك توافقا يذكر على ما هي موائمة تكنولوجيا المعلومات والأعمال فعلاً. أن كلمة الموائمة تستخدم على نطاق واسع بدون تعريف عملي فريد من نوعـه، والكلمـة نفسها يمكن أن تستخدم بطرق مختلفة، وكذلك يطلق عليها التناسب، والتكامل، والتوافق،

والوئام، والانصهار و الربط. وفي كل الحالات ان الموائمة تتعلق بتوافق استراتيجيات تتعلق بالأعمال وتكنولوجيا المعلومات، هناك الذين يجادلون بأن الموائمة ليست قـضية في حد ذاتها.

تعرف الموائمة بأنها "التوافق بـين التوجـه الاسـتراتيجي الأعمـال والتوجـه الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات (Chan, et. al., 1997).

وتعرف الموائمة هي درجة من التوافق والتكامل بـين إسـتراتيجية الأعمـال، وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية الأعمال، والبنية التحتيـة تكنولوجيـا المعلومات (Henderson and Venkatraman, 1993).

وتعرف كذلك بضرورة تكامل سلوكيات العاملين في مختلـف مراحـل العمليـة الإدارية مما يؤدي الى استخدام التكنولوجيا لتقديم أفضل خدمـة للعمـلاء مـن قبـل المنظمة، وهذا يؤثر إيجابا في تحقيق الأهداف (Venkatraman & Camillus, 1984).

تعرف الموائمة بين تكنولوجيا معلومات والأعمال بأنها "الدرجة التي يكون فريق تكنولوجيا المعلومات يتفهم أولويات الأعمال وينفق موارده، ويتابع المشاريع، ويوفر معلومات متسقة مع هذه الأولويات (Turban and Volonino, 2010).

وتعرف الموائمة بأنها مجموعة من الآليـات، والأسـاليب ،والـرؤى لمـساعدة منظمات الأعمال في إيجاد التوافق بين مكونات المنظمة ،لتـتمكن مـن بنـاء نظـام استراتيجي للضبط والتحكم بأعمالها (Barth, 2003).

الموائمة هي عملية معقدة وديناميكية تستغرق وقتا للتطوير وتحتاج المزيـد مـن الجهود للاستمرار والبقاء، ويمكن للمنظمات التي حققت الموائمة، وبناء ميزة تنافـسية من شأنها أن توفر لها زيادة في الحصة السوقية، والكفاءة، والربحية على المنظمـات المنافسة في الأسواق (Luftman and Brier, 1999).

وتعرف الموائمة بالتوافق بين أهداف المنظمة وأنشطتها ونظم المعلومات التـي تدعمها، وتوجد الموائمة عندما تكون منظمات الأعمال و تكنولوجيا المعلومات تعمـل معاً للوصول إلى هدف مشترك. بجانب هذه المنظور المفاهيمي، يمكن للموائمة مساعدة

المنظمات في ثلاث طرق مختلفة. الأول هو من قبل تعظيم العائد على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والثاني هو بواسطة المنظمات التي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات، وثالثاً إعطاء منظمة الأعمال القدرة لاكتساب الفرص الجديدة من خلال توفير التوجيه وخفة الحركة (Bharadwaj, 2000).

ولتحقيق الموائمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات مع قطاع الأعمال يتطلب التزام المديرين التنفيذيين لكل من تكنولوجيا المعلومات والأعمال. إن موائمة تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات المنظمة تتطلب من الإدارة العليا لاتخاذ نهج مختلف تجاه تكنولوجيا المعلومات وتكريس بعض الوقت، وإدراك استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأعمال التجارية. علينا أن نفهم أن تكنولوجيا المعلومات هي جزء مهم وشريك في صياغة إستراتيجية المنظمة لتقديم الخدمات. يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل ورؤية مشتركة بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والمديرين التنفيذيين لكل منهما.

الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها عن منافسيها. وتحقيق الميزة التنافسية هو محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة، وبعض هذه العوامل تمثل وتعكس مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيمها ونحددها فعلاً كانخفاض الكلفة، والتمايز، والتركيز ،وتحسين الجودة، وطول الخبرة....إلخ والبعض الأخر يعتمد على إدراك وتوقعات العملاء في أذهانهم لتلك المنتجات ومحصلة هذه العوامل جميعاً تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية.

إن تحليل الميزة التنافسية يتطلب الحصول على بيانات تاريخية وكذلك التعرف على الاتجاهات والنتائج وتقديرها ومقارنتها مع بيانات المنافسين الحاليين والمتوقعين مستقبلاً، وان اكتساب الميزة التنافسية يأتي من خلال أعمال المنظمة، وفي العصر الحالي أصبحت تكنولوجيا المعلومات وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وذلك انسجاماً مع متطلبات السوق المستمر في التغيير.

تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لزبائنهـا، بحيث يمكن أن تأخذ بشكل التكلفة الأقل بالنسبة لأسعار المنافسين ومنافع مـساوية، أو تقديم منافع متفردة تعوض بشكل واسع الزيادة الـسعرية المفروضـة، وكـذلك عنـد اكتشاف المنظمة طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيـث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبـداع بمفهومه الواسع (Porter,1993).

وتعرف الميزة التنافسية بأنها تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المنظمـة علـى المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريـدة ومتميـزة عـن المنافـسين الآخرين.

ويعتمد مفهوم الميزة التنافسية على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثـر أهميـة والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في المجال الذي تعمـل بـه، حيث تتسم المنظمات الأكثر نجاحاً بالاختلاف والتميز في قدرتها التنافسية وما تقدمـة من قيمة، الذي يصعب معه تقليد هذه القدرات، ومن ثم تحقيق التفوق التنافـسي فـي مجال عملها.

وفي هذا الإطار يمكن تعريفها على "أنها التخفيض النسبي في تكلفة المنتج، والقدرة العالية على تمييز منتج المنظمة".

وتعرف أيضاً أنها "تطبيق استراتيجية تنافسية لخلق قيمة غيـر قابلـة للتقليـد أو المحاكاة، ولم يتم تطبيقها من قبل المنافسين (خليل، 1998).

وتعرف بالمهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون(علي السلمي،2001).

ويرى آخرون إن الميزة التنافسية يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المهـارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع المنظمة تنـسيقها واسـتثمارها لتحقيـق أمرين:

1. إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسين.
2. تأكيد حالة التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها (أبو الفتوح، 1996).

أنواع الميزة التنافسية:

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين:

أولاً: التميز في التكلفة (قيادة التكلفة): تتميز بعض المنظمات بقدرتها على إنتـاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة المنظمة على تقليل التكلفة. ويمكن للمنظمة الحصول على ميزة التكلفة الأقـل إذا كانـت تكاليفهـا المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين.

ثانياً: التمايز عن طريق الاختلاف: إن بعض المنظمات تتميز بقدرتها على تقـديم منتجات أو خدمات ذات قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافـسين، وتتميـز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريـدة تجعـل العميل يتعلق بها.

ويرى كذلك بورتر أنه يوجد ثلاث استراتيجيات رئيسية:

إستراتيجية قيادة التكلفة: وفيها تكون إستراتيجية المنظمة تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة. كما أن قيادة التكلفة في الأعمال يوفر للمنظمة خطاً دفاعياً ضد منافسيها، لأن تكاليفها المنخفضة نسبياً تمكنها من الاستمرار والمواصلة في تحقيق الأرباح.

إستراتيجية التميز والاختلاف: وفيها تكون إستراتيجية المنظمة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من المنظمات المنافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد. ويمكن للمنظمة أن تميز منتجاتها عن المنظمات

المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المنظمات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

أن إستراتيجية التمايز تختلف عن إستراتيجية قيادة التكلفة في تحقق معدلات عالية من الربحية ولكن دون الحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بالحصة السوقية التي تحققها إستراتيجية القيادة في التكلفة.

كما أن إستراتيجية التمايز توفر للمنظمة خطاً دفاعياً ضد منافسيها، وذلك بسبب ولاء العملاء ووفائهم لمنتج المنظمة مما يؤدي إلى زيادة في هامش الربح ،وبالتالي تكون المنظمة التي تمايز منتجاتها في وضع أفضل من منافسيها في مواجهة المنتجات البديلة.

إستراتيجية التركيز: في هذه الإستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المنظمة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما. وكذلك تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية من خلال الوصول إلى مواقع أفضل في السوق، ومن خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. تلجأ المنظمات إلى إستراتيجية التركيز عندما ترغب بالتعامل مع قطاع معين أو مع مجموعة من الزبائن دون غيرهم بحيث تقوم المنظمة بالاستفادة من الميزة التنافسية في هذا السوق إما من خلال تقديم منتجات بأقل الأسعار أو بتقديم منتجات متميزة في المواصفات(خليل،1998).

وهناك بديلين لتطبيق إستراتيجية التركيز:

البديل الأول: التركيز مع خفض التكلفة**:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على مجموعة محددة من العملاء أو الأسواق وذلك من

أجل خدمة سوق معين ومحدد بشكل دقيق أفضل من المنافسين الذين يخدمون قطاع أوسع من الأسواق.

البديل الثاني: التركيز مع التمايز: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج من خلال التركيز على مجموعة معينة من المستفيدين دون غيرهم أو إلى قطاع معين وبالتالي تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على إحداث ميزة تنافسية يلاحظها العملاء موجهة لمجموعة محددة.

وقد أكد بورتر أن المنظمات التي تقوم بتطبيق أحدى هذه الاستراتيجيات السابقة ولا تقوم بالتنقل من إستراتيجية لأخرى والتركيز على إستراتيجية واحدة فقط تحقق معدلات عائد أعلى من خلال ما تتمتع به هذه المنظمة من ميزة تنافسية مقارنة بغيرها من المنظمات وذلك بسبب الاختلاف في طبيعة كل إستراتيجية عن الأخرى ولما لها من أثار على المنظمة.

خصائص الميزة التنافسية:

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تتحقق للمنظمة على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد.

وإن الميزة التنافسية تنتج عن العوامل التي تؤثر عليها أو تدعمها وتكون إما داخلية أو خارجية:

العوامل الخارجية: تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات.

ان المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من المنافسين تستطيع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. وهنا قدرة المنظمة على استغلال مواردها بشكل جيد.

الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة (الهلالي، 2012) بعنوان : "أثر توافق إستراتيجية (أنظمة المعلومات / تكنولوجيا المعلومات) وإستراتيجية العمل على أداء العمل في الشركات الفلسطينية"

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى استخدام إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في الشركات الفلسطينية ، والتعرف على اثر تكنولوجيا المعلومات على الشركات الفلسطينية ، التعرف على دور التوافق الاستراتيجي في تحقيق ميزة

تنافسية للشركات الفلسطينية ، أجريت الدراسة على 46 شركة تعمل في قطاعات مختلفة ، الخدمية ، المصرفية ، المالية ،التأمين الاستثمار.......

تناولت هذه الدراسة أثر إستراتيجية العمل وموائمة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات على أداء الأعمال في الشركات الفلسطينيين. وعلاوة على ذلك، فإنه يسلط الضوء على أهمية الموائمة وكيف تعتبره موضوعا ساخنا. وعلاوة على ذلك، فإنه يحدد آثار الموائمة على الأعمال والتحديات الموائمة، وأظهرت الدراسة ان التوافق بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات يكون له تأثير على الأداء العام للعمل في شركات الفلسطينيين، تدعم الدراسة إجراء دراسات وأبحاث في كل شركة فلسطينية لتحديد أفضل إستراتيجية الأعمال التي تناسبها وتناسب بيئة الأعمال في السوق الفلسطينية، والعمل على تغيير ثقافة العاملين نحو استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات من قبل الإدارة. يمكن للشركات تحقيق هذا الغرض من خلال مراجعة استراتيجياتها وهيكل كل شركة ، وكذلك تشجيع الموظفين في الشركات على المشاركة في ورش العمل المحلية والإقليمية والدولية والأحداث في مجال التكنولوجيا والإستراتيجية.

دراسة (العمري،2012) بعنوان: "أثـر مـوارد نظـم المعلومـات فـي تحقيـق استراتيجيات المنافسة".

تمثل مجتمع الدراسة بشركة أمنية للاتصالات الخلوية في الأردن حيـث انـه تـم اختيار عينه عشوائية مكونه من 30 موظفا في المستويات الإداريـة الثلاثـة (العليـا، الوسطى، التشغيلية). هدفت الدراسة للتعرف على دور نظم المعلومـات فـي تحقيـق استراتيجيات التنافسية، وتقديم النتائج والتوصيات لصانعي القرار في الـشركة، وقـد توصلت الدراسة إلى أن مستوى توفر موارد النظام في شركة أمنية كان مرتفعا بـشكل عام، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (0.05) لمـوارد نظـم المعلومات على إستراتيجية قيادة التكلفة في شركة أمنية للاتصالات المتنقلة، وإن دور

البيانات استطاع تفسير ما نسبته (39.7%) من التباين الكلي الحاصل في إسـتراتيجية قيادة التكلفة وهو الأكثر أثراً.

دراسة (المطيري،2008) بعنـوان: "أثـر الموائمـة بـين التركيـب التنظيمـي والإستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التركيب التنظيمي بأبعاده والإسـتراتيجية بمتغيراتها والموائمة بينهما على أداء الشركات المدرجة في سوق الكويـت لـلأوراق المالية التي تم قياسها بالربحية والحصة السوقية، إذ تكونت عينة الدراسة من 206 من العاملين في تلك الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الموائمة بين التركيب التنظيمي بأبعاده والإستراتيجية بمتغيراتها تؤثر على ربحية الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وحصتها السوقية، وكذلك أظهرت الدراسة وجـود أثـر للمـستويات الإدارية على نمو الحصة السوقية للشركات محل الدراسة، ووجود تأثير للبيئـة علـى ربحية هذه الشركات، حيث تبين أن التكنولوجيا المستخدمة حالياً.

دراسة (المحاسنة،2007) بعنوان: "تكنولوجيا قواعد البيانات وأثرها في اختيار الاستراتيجية التنافسية".

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (68.3%) بين أدوات تكنولوجيا المعلومات واختيار إستراتيجية التنافسية، ووجود الأثر الأعلى على إستراتيجية التركيز تليها إستراتيجية الكلفة ثم التميز.

دراسة (الدهدار، 2006) بعنوان: "العلاقة بين التوجه الاسـتراتيجي لـدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيـرات التوجـه الاسـتراتيجي (التخطيط الاستراتيجي- معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة، وبين اكتساب الميزة التنافسية، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن (50%)، من حجـم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لـدى الإدارة العليـا للجامعـات الفلسطينية، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاسـتراتيجي

والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة. أظهرت الدراسـة أن نـسبة (61%)، من مجتمع الدراسة يؤكد على ضرورة خلق بيئة مناسـبة لتطبيـق الجـودة الشاملة للوصول للتميز.

دراسة (الساعد وحريم، 2004) بعنوان: "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية.

هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن وشملت الدراسة ثلاثة من كبرى شركات الصناعة الدوائية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (40) فرداً يمثلون المديرين والعاملين، ومديري التسويق، والبحث والتطوير واستخدمت المقارنة الشخصية كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتم معالجة البيانات بأدوات الإحصاء الوصفي واختبار لاختبار الفرضيات وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود علاقة إيجابية معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وتسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات، إذ بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية (0.671) بينما بلغ معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية (0.655) وأكدت الدراسة على الدور الأساسي والمهم لتكنولوجيا المعلومات في بناء وتعزيز ونقل المعرفة مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.

دراسة (عثمان، 2003) بعنوان: "أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لشركات إنتاج الأدوية الأردنية".

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الاستراتيجيات التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات إنتاج الدواء الأردنية من وجهة نظر المديرين ، والتعرف على أهم الاستراتيجيات التنافسية، كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء الأردنية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية. تكونت الدراسة من جميع

الشركات الأردنية المنتجة للدواء وعددها 14 شركة ، وتم توزيع 75 استبيان وكانت نسبة الاستجابة 84% وكذلك سلطت الضوء على طبيعة العلاقة بين العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وطبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لها من جهة أخرى، وخلصت الدراسة بأن أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء المحلية هي الجودة، والمرونة والزمن، والسعر، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلك العوامل والميزة التنافسية، وأن من أهم الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة هي إستراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق، وإستراتيجية خفض التكاليف .

وأشارت الدراسة إلى أن أهم الاستراتيجيات المستخدمة من وجهة نظر المـديرين هي إستراتيجية التمايز عن المنافسين ، وكذلك ان معيار الزيادة فـي المبيعـات تـأثر بإستراتيجيتي قيادة التكلفة، والتمايز بشكل عالي . ومن اهم التوصيات إعادة النظر في استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة من قبل شركات الدواء الأردنية كإستراتيجية تنافـسية، والاكتفاء بإستراتيجية التمايز عن المنافسين نظرا لعدم قدرة الـشركات علـى الـتحكم بتكاليف الإنتاج المباشرة .

دراسة (العبادي،2003) بعنوان " تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال، حيث هدفت الدراسة إلى عرض الأسلوب الجديد في بناء وصياغة إستراتيجية منظمة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، و كيفية استفادة الإدارة العليا منها، وقد عمدت إلى بناء نموذج تحليلي لصياغة الإستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات معتمدة في ذلك على مواءمة النماذج السابقة بالنموذج الجديد في صياغة الاستراتيجيات عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ليست أداة مساعدة فحسب وإنما أداة لا يمكن الاستغناء عنها في التصور والتنبؤ وحل المشاكل، وأن إهمال التوجه نحو المعرفة والإدراك لهذه التقنية سيؤدي إلى تراجع العديد من منظمات الأعمال في أدائها ومواكبتها للتطور.

2.2.2 الدراسات الاجنبية:

دراسة (Mohammad faryabi, et. al., 2013:) بعنوان:

"Alignment of Business and IT and Association with Business Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال والتوافق بينهما على أداء الأعمال للشركات التي تم بها الدراسة، حيث أجريت الدراسة على عدد من الشركات البورصة الإيرانية، وكان من أبرز نتائجها أن التوجه الاستراتيجي للأعمال لدية أثر إيجابي على أداء الأعمال وان التوجه الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات لدية أثر ايجابي على أداء الشركات، وأن التوافق الاستراتيجي بينهما لديه أثر إيجابي أكبر على أداء الشركات ،وتدعم هذه الدراسة التأكيد على ان النقاط الإستراتيجية سلاح للمديرين الذين يرغبون في الموائمة على الموارد التنظيمية ، مثل هذه الموائمة اللازمة للوصول إلى الميزة التنافسية وخاصة في سياق تكنولوجيا المعلومات .

دراسة (Fujun, Lai, 2006) بعنوان:

"The impact of information technology on the competitive advantage of logistics firms in China"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على المزايا التنافسية لشركات اللوجستية في الصين، اجري المسح للاستبيان في البر الرئيسي في الصين كان حجم من قائمتين مكونه من 1245 شركة شحن ونقل لوجستي، وكانت نسبة الرد على الاستبيان 13.8%، وجدت هذه الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية للشركة، وان العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية قد لا تصمد في البيئات الثقافية المختلفة، والمواقع الصناعية، وان التركيز على تكنولوجيا المعلومات قد يساعد في تحسين الميزة التنافسية للشركة، لتحقيق مزايا تنافسية بكفاءة، فمن الضروري إدماج تكنولوجيا المعلومات وموائمة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال، والحصول على المهارات الإدارية المتعلقة

بتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الكفاءة. وتقدم هذه الدراسة التوجيهات والرؤى لمديري الشركات لتحسين المزايا التنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

تدعم هذه الدراسة أن عملية الموائمة لها أثر إيجابي لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال النتائج التي خرجت بها الدراسة .

دراسة (Zott & Amit, 2006) بعنوان:

"Exploring the Fit Between Business Strategy and Business, Model: Implications for Firm Performance"

هدفت الدراسة إلى استكشاف التوافق بين استراتيجية أسواق المنتجات للـشركات، ونموذج الاعمال لتلك الشركات، وتكونت عينة الدراسة من 170 شـركة عاملـة فـي مجال إنتاج الادوية في المملكة المتحدة. وقد توصلت الدراسة من خلال تطوير نموذج رسمي من أجل تحليل وتطوير الفرضيات النظرية على الآثار المحتملـة لإسـتراتيجية أسواق المنتجات والخيارات لنماذج الأعمال في الشركات من خلال عملية التحقيق فريدة من نوعها، التي تم جمع البيانات يدويا، نجد أن محورها نماذج الأعمال، إلـى جانـب استراتيجيات أسواق المنتجات التي تركز على التمايز، وتكلفة القيادة، أو دخول السوق في وقت مبكر، وتعزيز أداء الشركات .

دراسة (Anderson and Weiss, 2004) بعنوان:

"Aligning technology and business strategy".

أجريت الدراسة على 15 من شركة الأمريكية العاملة فـي القطاعـات الـصناعية المختلفة وهدفت للتعرف بالإجراءات التي تبين مدى تكامـل اسـتراتيجيات الأعمـال التنافسية وتكنولوجيا المعلومات، كما هدفت إلى عرض طريقة أوليـة وعمليـة يمكـن استخدامها من قبل التنفيذيين لتحديد مدى موائمـة اسـتراتيجيات الأعمـال التنافـسية وتكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمات الصناعية، وتم اختيار عينة مكونة مـن 67 من تنفيذي تكنولوجيا المعلومات و15 من تنفيذي الأعمال الإداريـة، مـن خـلال المسح و المقابلات وتقنيات الرصد لتوصيف المنظمات وقد توصلت الدراسة إلـى ان

التوافق الاستراتيجي يحدث في اغلب الأحيان عبـر الـصناعات والمنظمـات علـى مستويات وظيفية ، تليها وحدة الأعمال ، وعلى مستوي المؤسـسة، وكـذلك وجـود صعوبات تواجه المنظمات التي تم فيها الدراسة في تحقيق الموائمة ما بين استراتيجيات الأعمال التنافسية وبين تكنولوجيا المعلومات. وكانت إدارة المعرفة اقل الاسـتخدامات من حيث إمكانية التكامل ما بين استراتيجيات الأعمال التنافسية وتكنولوجيا المعلومات، وان مهارات إدارة المشروع هي الأكثر استخداما في عملية الموائمة تليها إدارة التغير ثم أنشطة التفاوض.

دراسة (Ghung, et. al., 2003) بعنوان:

"The impact of information technology infrastructure flexibility on strategic alignment and applications implementation"

بحثت هذه الدراسة المرونة للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها من الكفاءات الأساسية التنظيمية ما هو ضروري للمنظمات من أجل البقاء والازدهار في التغيرالسريع في التنافسية، وبيئات الأعمال. هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المكونات الأربعة لمرونة البنية التحتية التكنولوجية (التوافق، الاتصال، النمطية، موظفي تكنولوجيا المعلومات) على الموائمة الإستراتيجية للأعمال وتكنولوجيا المعلومات، ومدى تنفيذ التطبيقات داخل المؤسسة. النتائج من تحليل النموذج الهيكلي تقدم دليلا على أن موظفي تكنولوجيا المعلومات، والاتصال، والنمطية، ولهم تأثيرات كبيرة إيجابية على التوافق الاستراتيجي وأن جميع العناصر الأربعة لها تأثيرات كبيرة إيجابية على مدى تنفيذ التطبيقات، و تعزز الدراسة على أهمية مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للمنظمات كمصدر واحد لميزة تنافسية مستدامةتكونت الدراسة من 200 شركة أمريكية وكندية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: إن كل من (الاتصال، النمطية، وموظفي تكنولوجيا المعلومات) تؤثر بشكل إيجابي على الموائمة الاستراتيجية للأعمال وتكنولوجيا المعلومات.

دراسة (A.L Lederer،G.S Kearns, 2000).

"The effect of strategic alignment on the use of IS-based resources for competitive advantage".

اجريت هذه الدراسة على مجموعتين من المديرين التنفيذيين لنظام المعلومات وكبار التنفيذيين الاخرين في الاعمال، استخدمت الدراسة 107 ازواج من كل مجموعة، وأظهر التحليل أن للمديرين التنفيذيين على حد سواء، ان خطة نظم المعلومات او خطة الاعمال، والموائمة بينهما لتحقيق ميزه تنافسية، نتائج الدراسة تشير كلتا المجموعتين من يشتركون في فهم دور الموائمة بين خطة نظم المعلومات وخطة الاعمال في خلق ميزة تنافسية من استثمارات أنظمة المعلومات الخاصة بهم

ومع ذلك، فإن عدم وجود فهم مشترك للموائمة قد تمنع المنظمات من تحقيق هذه الميزة تدعم هذه الدراسة بقوة الرأي الشائع بأن الموائمة الفعالة تبشر استخدام الموارد المستندة إلى نظام معلومات لميزة تنافسية. ومع ذلك، فإنه لا يعتمد بشدة على الرابطة مشابه من المواءمة بين خطة العمل وخطة نظام المعلومات مع هذه الميزة.

وفهم أعمق لهذه النتائج قد تكشف كيف يمكن للمؤسسات تطبيق التوافق الاستراتيجي على الموارد المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات من أجل اكتساب ميزة تنافسية، و كذلك أن خطة الأعمال تعكس الخبرة والمعرفة للمنظمة الاستفادة من الموارد على أساس نظم المعلومات .

دراسة (Yeoh and Roth, 1999) بعنوان:

"Empirical Analysis Of Sustain advantage".

اختبر الباحثان في هذه الدراسة أثر موارد وقدرات الشركات على الميزة التنافـسية في قطاع صناعة الأدوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد عرفت الدراسة المـوارد بأنها مخزون من العوامل ومن ضمنها المعرفة التي تستخدم في إدارة أنشطة الـشركة، وركز الباحثان على أهم نوعين من الموارد في قطاع صناعة الأدوية هي عملية البحث والتطوير والقوة العاملة في مجال المبيعات، فقد توصلت الدراسة إلى أن عملية البحث

والتطوير في مجال صناعة الأدوية تؤثر بشكل غير مباشر على الميزة التنافسية حيـث يمكن تقليدها من قبل الشركات المنافسة، أما القوة العاملة في مجال المبيعات، فهي تؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية كون الشركة تستطيع أن تنفرد بخـصائص يـصعب تقليدها من قبل الشركات الأخرى في مجال مبيعاتها لأنها تعتمد على الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة والمدربة جيدا في مجال الترويج لمنتجاتها.

وبما يتعلق في قدرات الشركة فقد أشار الباحثان إلى وجود نوعين مـن القـدرات وهي القدرات المتعلقة في الأنماط والقواعد التي تدار بها أنشطة الشركة، أمـا النـوع الثاني من القدرات فهي القدرات المتمثلة في قدرة الشركة علـى اسـتغلال مواردهـا بطريقة تضمن إعادة تجديد الشركة بشكل يضمن المرونة في استغلال مواردها وبمـا يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة بالشركة، أما من الناحية العملية فهـي قدرة الشركة على الحصول على الاعتماد من منظمـات الغـذاء والـدواء الأمريكيـة وقدرتها على تطوير أدوية جديدة.

دراسة (Henderson and Venkatraman, 1993) بعنوان:

"Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على اثار تكنولوجيا المعلومات على الاعمال في الوقت الحالي وفي المستقبل، والتعرف على منظورات بديلة من أجل الاستفادة من قدارت تكنولوجيا المعلومات من أجل تشغيل الاعمال ،التعرف على كيفية تنظيم وظائف تكنولوجيا المعلومات في المنظمة ، او دوار الجهات الخارجية في مجال تكنولوجيا المعلومات ، والتعرف على المعايير المناسبة لتقييم فوائد تكنولوجيا المعلومات ، التعرف على دور الادارة العليا في المنظمة لرفع قدرات تكنولوجيا المعلومات

وتدعم هذه الدراسة أنه يجب توفر 4 جوانب رئيسية لدفع عملية الموائمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتتشكل هذه الجوانب توفير استراتيجية الأعمال، البنية التحتية التنظيمية واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

توصلت الدراسة الى انه يجب على المنظمة اختيار منظورات الموائمة المناسبة لتحقيق اهداف المنظمة، من خلال ربط البنية التحتية للمنظمة مع إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ، لتقود المنظمة لرفع التنافسية وتحسين الخدمات .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد أكدت الدراسات السابقة على العديد من الأمور والتي ركزت على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال، وان هذه الدراسة كغيرها من الدراسات تتفق مع الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال بيان اثر الموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، حيث تم استخدام نموذج الموائمة الإستراتيجية لفنكتورمان وهندرسون والدوشن لوضع إطار الموائمة بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والأعمال ونموذج بورتر للميزة التنافسية. للتعرف على اثر الموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال من خلال دراسة الأبعاد (تنفيذ الإستراتيجية، التكنولوجيا المتوقع استقطابها ،الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) ومحاولة استقصاء أراء المبحوثين حول هذه الأبعاد في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية وأبعادها (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز)

حيث ان الجانب التطبيقي لهذه الدراسة تم على الشركات الاتصالات الخلوية الأردنية (زين، أورانج، أمنية) حيث تم اخذ وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والإداريين بما يتعلق بالموائمة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، من حيث وصف خصائص عينة الدراسة وإجراءاتها، وأداة الدراسة، وأسلوب التحليل الإحصائي، وفيما يلي وصـفاً لمفـردات التصميم والمنهجية:

1.3 منهجية الدراسة:

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة المتعلق بالموائمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال والميزة التنافسية، وكذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة. ومنهج البحث الميداني والذي خلصت إليه الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات الأردنيـة (زيـن، أورانج، أمنية)، والبالغ تعدادهم الكلي بين (2500-3000) موظف بناءا علـى اعـداد تقريبية من ادارة الشركات التي تم بها توزيع الاستبيان ، أما عينة الدراسة فقد تم اخـذ العينة ممن هم في المستوى الوظيفي (مدير، ومساعد مدير، وموظف اداري)، وقد تـم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة، حيث تم توزيع (300) استبانة موزعـة بـشكل نسبي على جميع الشركات، فاسترجعت (273) استبانة بما نسبته (90%)مـن عينـة

الدراسة، حيث استبعد (8) استبانة غير صالحة لغايات الدراسة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة القابلة للتحليل حسب المتغيرات الشخصية للعاملين.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة الصالحة للتحليل حسب المتغيرات الشخصية للعاملين

	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	166	%63
	أنثى	99	%37
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	36	%14
	بكالوريوس	205	%77
	دراسات عليا	24	% 9
الخبرة	أقل من 5 سنوات	78	% 29
	5 – 10 سنوات	142	% 54
	أكثر من 10 سنوات	45	%17
الشركة	زين	85	%32
	أورانج	141	%53
	أمنية	39	%15
المجموع		265	%100

3.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لقياس الموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، وتمت الاستعانة ببعض الفقرات الواردة في بعض الدراسات السابقة كدراسة (المحاسنة، 2007)، ودراسة(fujun,2006). وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين:

الأول: ويتضمن معلومات عن المتغيرات الشخصية وهي (المؤهل العلمي، والخبرة، العمر، الشركة).

الثاني: ويتضمن الفقرات المعدة لقياس الأبعاد الرئيسية لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال، والميزة التنافسية بأبعادها وهي كما في الملحق (أ)، حيث يبين توزيع الفقرات على كل بعد من أبعاد الدراسة لكل من إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأعمال.

وصنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة الذي يحسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:

1. (موافق بشدة).
2. (موافق).
3. (محايد).
4. (غير موافق).
5. (غير موافق بشدة).

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية، سيتم التعامل معها على النحو التالي: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التقييم مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.50-3.49) فإن مستوى التقييم متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التقييم منخفضاً.

4.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة علـى مجموعـة مـن المحكّمـين مـن أسـاتذة الإدارة المتخصصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقـرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغتها، وإجـراء التعـديلات اللازمـة عليها.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لمقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع)

المتغير	البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
المواءمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأعمال	تنفيذ الاستراتيجية	0.79
	إمكانية استقطاب التكنولوجيا	0.75
	الإمكانية التنافسية	0.89
	مستوى الخدمة	0.78
	الكلي	0.81
الميزة التنافسية	ميزة التكلفة الأقل	0.76
	ميزة التمايز	0.83
	ميزة التركيز	0.74
	الكلي	0.85

يتبين من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعـاد الدراسـة، مرتفعة وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

6.3 المعالجة الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل الإحصائي، مـن خـلال اسـتخدام الأسـاليب الإحصائية التالية: مقاييس الإحـصاء الوصـفي (Descriptive Statistic Measures)، وذلك لوصف خصائص العينة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، وللإجابة عـن

أسئلة الدراسة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على تحليل الانحـدار المتعـدد (Multiple Regression) وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج لتحليل البيانات، وقد تـم اسـتخدام المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحليل التبـاين المتعـدد لاختبار فرضياتها.

1.4 الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى الموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإسـتراتيجية الأعمال في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية لديها من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين نحو أبعاد استخدام إستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
تنفيذ الإستراتيجية	3.67	.76	73.6	4	مرتفع
إمكانية استقطاب التكنولوجيا	3.97	.77	80.4	3	مرتفع
الإمكانية التنافسية	4.16	.60	64.4	1	مرتفع
مستوى الخدمة	4.10	.63	49.4	2	مرتفع
الكلي	3.97	.60			مرتفع

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط للموائمـة بـين اسـتراتيجيات تكنولوجيـا المعلومات والأعمال من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنيـة كـان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.60)، وقـد احتـل مجـال الإمكانية التنافسية المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وتلاه في المرتبـة الثانيـة مجـال

مستوى الخدمة وبمستوى مرتفع، في حين حل إمكانية استقطاب التكنولوجيا في المرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع يليه تنفيذ الإستراتيجية وبمستوى مرتفع.

وفيما يلي عرض تفصيلي لفقرات كل بعد من أبعاد استخدام إستراتيجية لتكنولوجيـا المعلومات وإستراتيجية الأعمال وهي كما يلي:

أولاً: تنفيذ الإستراتيجية:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد تنفيذ الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	يتوفر لدى إدارة الشركة رؤية إستراتيجية مشتركه لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجية الأعمال	3.72	.97		متوسطة
2	تستطيع الشركة تنفيذ أهدافها الإستراتيجية بوضوح	3.79	.88		متوسطة
3	الموظفون في الشركة لهم دور كبير في تحقيق أهدافها الإستراتيجية	3.81	.98	1	متوسطة
4	تدعم البنية التحتية التقنية المتطورة للشركة استراتيجيات الشركة المتنوعة	3.69	.93		مرتفعة
5	يتوفر في الشركة هيكل تنظيمي مرن يتلاءم مع استراتيجيات الشركة	3.63	.99		مرتفعة
6	يعتمد تنفيذ الإستراتيجية الناجحة للشركة على وجود إدارة واضحة للتغيير وإعادة التنظيم	3.53	.96		مرتفعة
7	تتوفر للشركة القدرة في تنسيق النشاطات لتنفيذ استراتيجياته	3.49	.98	8	متوسطة
8	تتوفر لدى الشركة موارد متنوعة من مؤهلات للأفراد والتكنولوجيا الأزمة لتنفيذ الإستراتيجية	3.71	.98		متوسطة
	المتوسط الكلي	3.67	.76	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لفقرات تنفيذ الإستراتيجية من وجهـة نظر العاملين بلغ(3.67)، وقد احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى التي تنص علـى"

الموظفون في الشركة لهم دور كبير في تحقيق أهدافها الإستراتيجية" وبمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة السابعة التي تنص "تتوفر للشركة القدرة في تنسيق النشاطات لتنفيذ استراتيجياته" وبمستوى متوسـط ومتوسـط حسابي (3.49).

ثانياً: إمكانية استقطاب التكنولوجيا:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بُعد إمكانية استقطاب التكنولوجيا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
9	تقوم الشركة بالبحث عن التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات باستمرار	4.03	.91		مرتفعة
10	تقوم الشركة باستقطاب أجهزة متطورة في مجال الاتصالات تحقق أهدافها الإستراتيجية	4.07	.98	1	مرتفعة
11	تمتلك الشركة أجهزة ومعدات تمكنها من تميزها في أداء عملها	4.03	.95		مرتفعة
12	يتوفر لدى الشركة متخصصين لعمليات التطوير للتكنولوجيا المستخدمة	3.89	.98		مرتفعة
13	يتوفر لدى الشركة متخصصين لعمليات الصيانة للتكنولوجيا المستخدمة	4.03	.99		مرتفعة
14	يتوفر لدى الشركة متخصصين لعمليات الرقابة للتكنولوجيا المستخدمة	3.94	.94	7	مرتفعة
15	تتوافق التكنولوجيا المتوفرة لدى الشركة مع رغبات العملاء المتنوعة	3.82	.93	7	مرتفعة
	المتوسط الكلي	3.97	.77	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لفقرات إمكانية استقطاب التكنولوجيـا من وجهة نظر العاملين بلغ (3.97)، وقد احتلت الفقرة (10) التي تنص على " تقـوم الشركة باستقطاب أجهزة متطورة في مجال الاتصالات تحقق أهدافها الإسـتراتيجية "

على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع متوسط حسابي (4.03)، وفي المرتبة الأخيـرة جاءت الفقرة (15) التي تنص "تتوافق التكنولوجيا المتوفرة لدى الشركة مع رغبـات العملاء المتنوعة" وبمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3.82).

ثالثاً: الإمكانية التنافسية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد الإمكانية التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
16	تشارك الشركة في المؤتمرات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في الأعمال	4.16	.82		مرتفعة
17	تعمل الشركة إلى تطوير علاقاتها وتعاملاتها مع عملائها و كافة الأطراف الخارجية	4.01	.89	7	مرتفعة
18	تسعى الشركة إلى زيادة حصتها السوقية والنمو وتقديم خدمات جديدة من خلال استخدام نظم استخبارات المعلومات	4.13	.84		مرتفعة
19	تهتم الشركة في جذب وزيادة المتخصصين والفنيين في قسم البحث والتطوير	4.17	.80		مرتفعة
20	تمتلك الشركة القدرات التكنولوجية المتطورة التي تساهم بتحقيق أهدافها الإستراتيجية	4.24	.90	1	مرتفعة
21	تدرس الشركة نقاط القوة والضعف لديها والفرص والمخاطر المحيطة بها لتحديد البدائل الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	4.13	.84		مرتفعة
22	تقوم الشركة بدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها لتحديد خياراتها الإستراتيجية	4.24	.74		مرتفعة
	المتوسط الكلي	4.16	.60	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لفقرات الإمكانية التنافسية من وجهـة نظر العاملين بلغ (4.16)، وقد احتلت الفقرة (20) التي تنص على "تمتلـك الـشركة

القدرات التكنولوجية المتطورة التي تساهم بتحقيق أهدافها الإستراتيجية" على المرتبـة الأولى وبمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (4.24)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقـرة (17) التي تنص "تعمل الشركة إلى تطوير علاقاتها وتعاملاتها مع عملائهـا و كافـة الأطراف الخارجية" وبمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (4.01).

رابعاً: مستوى الخدمة:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد مستوى الخدمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
23	تمنح تكنولوجيا المعلومات الشركة أساليب جديدة في مجال وأساليب تقديم خدماتها	4.04	.90		مرتفعة
24	تدعم سياسة الشركة في استعمال آليات جديدة لتحسين خدماتها المتنوعة	4.08	.82		مرتفعة
25	تستخدم الشركة الأنظمة الحاسوبية المتطورة في تقديم خدماتها المتنوعة الكترونيا باستمرار	4.07	.90		مرتفعة
26	لدى الشركة القدرة على تلبية حاجيات عملائها المتنوعة من خلال استخدام أساليب تكنولوجيا حديثة	3.98	.76	6	مرتفعة
27	توفر التكنولوجيا توافق بين خدمات الشركة المقدمة و احتياجات العملاء المتعددة مما يؤدي إلى الحصول على رضا المستفيدين و ولائهم للشركة	4.20	.93	1	مرتفعة
28	توفر تكنولوجيا المعلومات قواعد بيانات عن الزبائن والمنتجات	4.16	.89		مرتفعة
	المتوسط الكلي	4.10	.63	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لفقرات مستوى الخدمة من وجهة نظر العاملين بلغ (4.10)، وقد احتلت الفقرة (27) التي تنص على "توفر التكنولوجيا توافق بين خدمات الشركة المقدمة و احتياجات العملاء المتعددة مما يؤدي إلى الحصول على

رضا المستفيدين وولائهم للشركة" على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (4.20)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (26) التي تنص "لدى الشركة القدرة على تلبية حاجيات عملائها المتنوعة من خلال استخدام أساليب تكنولوجيا حديثة" وبمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3.98).

السؤال الثاني: ما الترتيب التنازلي للميزات التنافسية التي تتمتع بها شركات الاتصالات الخلوية الأردنية لديها من وجهة نظر العاملين فيها ؟

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين نحو أبعاد الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
ميزة التكلفة الأقل	3.95	.66	73.6	1	مرتفع
ميزة التمايز	3.87	.64	80.4	2	مرتفع
ميزة التركيز	3.55	.73	64.4	3	مرتفع
الكلي	3.79	.59			مرتفع

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط للميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتل ميزة التكلفة الأقل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.66) وبمستوى مرتفع، وتلاه في المرتبة الثانية ميزة التمايز بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.64)، في حين حلت ميزة التركيز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع.

وفيما يلي عرض تفصيلي لفقرات كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية وهي كما يلي:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد ميزة التكلفة الأقل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	تسعى الشركة لوضع استراتيجياتها تنافسية على أساس الأقل تكلفة	3.92	.96		مرتفعة
2	تعد قيادة التكلفة من أولويات الشركة في استقطاب الزبائن	3.92	.83		مرتفعة
3	تسعى الشركة للاستخدام الأمثل لمواردها لتحقيق اقل تكلفة	3.95	.80		مرتفعة
4	تدعم الشركة البحث والتطوير من اجل تحقيق ميزة قيادة التكلفة	3.89	.86	6	مرتفعة
5	تتعاون الأجهزة الإدارية والفنية في الشركة لتحقيق اقل تكلفة	3.97	.97		مرتفعة
6	تسعى الشركة لتقديم خدماتها بأسعار منافسة مقارنة بباقي الشركات في نفس المجال	4.05	.92	1	مرتفعة
	المتوسط الكلي	3.95	.64	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لفقرات ميزة الأقل تكلفة من وجهة نظر العاملين بلغ (3.95) وفي درجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، وقد احتلت الفقرة السادسة التي تنص على "تسعى الشركة لتقديم خدماتها بأسعار منافسة مقارنة بباقي الشركات في نفس المجال" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الرابعة التي تنص " تدعم الشركة البحث والتطوير من اجل تحقيق ميزة قيادة التكلفة " بمتوسط الحسابي بلغ (3.92) وبمستوى مرتفع.

ثانياً: ميزة التمايز:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد ميزة التمايز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
9	تمتلك الشركة قدرات تكنولوجية وإدارية تميزها عن الشركات الأخرى في نفس المجال	3.90	.92		مرتفعة
10	تقدم الشركة خدمات غير متوفرة عند المنافسين	3.81	.85		مرتفعة
11	تمتلك الشركة قدرات ومهارات خدمية عالية	3.93	.80	1	مرتفعة
12	تستخدم الشركة تكنولوجيا متطورة تميزها عن المنافسين	3.87	.86		مرتفعة
13	تهتم الشركة بأنشطة الإعلان والترويج بأساليب حديثة لبناء سمعه لخدماتها	3.79	.91	7	مرتفعة
14	تسعى الشركة لاستقطاب ذوي الخبرة والمهارات الإدارية والتكنولوجية والمؤهلات العلمية والفنية لتتميز عن المنافسين	3.88	.80		مرتفعة
15	تمتلك الشركة قدرات تكنولوجية وإدارية تميزها عن الشركات الأخرى في نفس المجال				مرتفعة
	المتوسط الكلي	3.87	.64	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لفقرات وضوح ميزة التمـايز مـن وجهة نظر العاملين بلغ (3.87) في درجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، وقد احتلت الفقرة (11) التي تنص على "تمتلك الشركة قدرات ومهارات خدمية عالية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيـرة جـاءت الفقرة (13) التي تنص " تهتم الشركة بأنشطة الإعلان والترويج بأساليب حديثة لبنـاء سمعه لخدماتها " بمتوسط الحسابي بلغ (3.81) وبمستوى مرتفع.

ثالثاً: ميزة التركيز:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بُعد ميزة التركيز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
16	تركز الشركة على خدمة قطاع معين من ضمن استراتيجياتها	3.52	.84		مرتفعة
17	تمتلك الشركة بنية تحتية تمكنها من تجزئة خدماتها بشكل منفصل لقطاعات متنوعة	3.44	.92	5	متوسط
18	يتوفر لدى الشركة القدرة على خدمة قطاع معين بأسعار منافسة	3.59	.92		مرتفعة
19	تمتلك الشركة قدرات تكنولوجية وبشرية تمكنها من خدمة السوق المحلية	3.55	.91		مرتفعة
20	تسعى الشركة للحصول على رضا كل فئة من عملائها حسب طبيعتها	3.63	.97	1	مرتفعة
	المتوسط الكلي	3.55	.73	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لفقرات ميزة التركيز من وجهة نظر العاملين بلغ (3.55)، في درجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، وقد احتلت الفقرة (20) التي تنص على "تسعى الشركة للحصول على رضا كل فئة من عملائها حسب طبيعتها" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (17) التي تنص "تمتلك الشركة بنية تحتية تمكنها من تجزئة خدماتها بشكل منفصل لقطاعات متنوعة" بمتوسط الحسابي بلغ (3.44) وبمستوى متوسط.

2.4 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحـدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المـستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Inflation Variance)(VIF Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمـة اختبـار التبـاين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيـع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتـواء (Sewness) مـراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عـن (1). والجـدول (12) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (12)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
تنفيذ الاستراتيجية	2.410	.415	.110-
إمكانية استقطاب التكنولوجيا	2.388	.419	.690-
الإمكانية التنافسية	2.808	.356	.394-
مستوى الخدمة	2.502	.400	.179-

نلاحظ من الجدول (12) أن قيم اختبار معامـل تـضخم التبـاين (VIF) لجميـع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (2.388-2.808)، وأن قـيم اختبـار التبـاين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.356-0.415)، وهي أكبر من (0.05) ويعـد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبـع التوزيـع الطبيعـي باحتـساب معامـل الالتـواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
ميزة التكلفة الأقل	(4، 260)	0.700	151.988	*0.000
ميزة التمايز	(4، 260)	0.585	84.365	*0.000
ميزة التركيز	(4، 260)	0.623	107.387	*0.000
الميزة التنافسية الكلي	(4، 260)	0.810	277.811	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (13) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (4، 260)، حيث أن أبعاد الموائمة لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأعمال تفسر (70%) من التباين في بعد (ميزة التكلفة الأقل)، كما تُفسر أيضاً (58.5%) من التباين في بعد (ميزة التمايز)، وتُفسر أيضاً (62.3%) من التباين في بعد (ميزة التركيز)، وأخيراً فسرت أبعاد الموائمة لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأعمال (81%) من التباين في الميزة التنافسية الكلي.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموائمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال (تنفيذ الاستراتيجية، التكنولوجيا المتوقع استقطابها، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما في الجدول (14):

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار لأثر للموائمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال (تنفيذ الاستراتيجية، التكنولوجيا المتوقع استقطابها ،الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية

الأبعاد المستقلة	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	.810	.395	.118		3.356	*.001
تنفيذ الاستراتيجية		.349	.033	.446	10.648	*.000
إمكانية استقطاب التكنولوجيا		.156	.032	.202	4.842	*.000
الإمكانية التنافسية		.172	.044	.175	3.870	*.000
مستوى الخدمة		.190	.040	.203	4.746	*.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(14)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (تنفيذ الإستراتيجية، التكنولوجيا المتوقع استقطابها، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، والظاهرة في الجدول، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال (تنفيذ الإستراتيجية، التكنولوجيا المتوقع استقطابها، الإمكانية التنافسية ،مستوى الخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية".

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (15) يبين ذلك:

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ الميزة التنافسية من خلال أبعاد الموائمة لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأعمال

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		.395	3.356	*.001
تنفيذ الاستراتيجية 1	.699	.349	10.648	*.000
الإمكانية التنافسية 3	.076	.172	3.870	*.000
إمكانية استقطاب التكنولوجيا 4	.019	.156	4.842	*.000
مستوى الخدمة 2	.006	.190	4.746	*.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (15) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد تنفيذ الإستراتيجية قد دخل أولاً وفسر ما مقداره (69.9%) من التباين الكلي في مستوى الميزة التنافسية، وفسرت الأبعاد مجتمعة (80%) من التباين في الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموائمة (تنفيذ الإستراتيجية، التكنولوجيا المتوقع استقطابها، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) على قيادة التكلفة الأقل.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار لأثر للموائمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال في تحقيق ميزة قيادة التكلفة الأقل لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية

الأبعاد المستقلة	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	.700	.301	.165		1.827	*.069
تنفيذ الاستراتيجية		.278	.046	.320	6.081	*.000
إمكانية استقطاب التكنولوجيا		.151	.045	.176	3.354	*.001
الإمكانية التنافسية		.213	.062	.195	3.426	*.001
مستوى الخدمة		.280	.056	.268	4.996	*.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≥0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (تنفيذ الاستراتيجية، التكنولوجيا المتوقع استقطابها، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) لها تأثير في ميزة التكلفة الأقل من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات في الأردن، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≥0.05)، والظاهرة في الجدول على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≥0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاستراتيجيات الموائمة (تنفيذ الاستراتيجية، التكنولوجيا المتوقعة، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) على قيادة التكلفة الأقل".

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (17) يبين ذلك:

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التكلفة الأقل من خلال أبعاد الموائمة لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأعمال

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	B	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		.301	1.827	*.069
تنفيذ الاستراتيجية	.565	.278	6.081	*.000
الإمكانية التنافسية	.090	.213	3.426	*.001
مستوى الخدمة	.030	.280	4.996	*.000
إمكانية استقطاب التكنولوجيا	.012	.151	3.354	*.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد تنفيذ الاستراتيجية قد دخل أولاً وفسر مـا مقـداره (56.5%) مـن التباين في ميزة التكلفة الأقل، وفسرت الأبعاد مجتمعة ما مقداره (69.7) من التباين في ميزة التكلفة الأقل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموائمة (تنفيذ الاستراتيجية، التكنولوجيا المتوقعة، الإمكانية التنافـسية، مستوى الخدمة) على ميزة التمايز.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار لأثر للموائمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال في تحقيق ميزة التمايز لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية

الأبعاد المستقلة	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	.585	.879	.192		4.588	*.000
تنفيذ الاستراتيجية		.346	.053	.412	6.494	*.000
إمكانية استقطاب التكنولوجيا		.131	.052	.158	2.496	*.013
الإمكانية التنافسية		.144	.072	.137	1.999	*.047
مستوى الخدمة		.146	.065	.145	2.237	*.026

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تنفيذ الاستراتيجية، التكنولوجيا المتوقع استقطابها، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) لها تأثير في ميزة التمايز من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الاردنية، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، والظاهرة في الجدول على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لاستراتيجيات الموائمة (تنفيذ الاستراتيجية، التكنولوجيا المتوقع استقطابها، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) على ميزة التمايز".

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (19) يبين ذلك:

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التمايز من خلال أبعاد الموائمة لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأعمال

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		.879	4.588	.000
تنفيذ الاستراتيجية	.500	.346	6.494	.000
الإمكانية التنافسية	.045	.144	1.999	.047
إمكانية استقطاب التكنولوجيا	.011	.131	2.496	.013
مستوى الخدمة	.009	.146	2.237	.026

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.01)

يتضح من الجدول (19) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد تنفيذ الاستراتيجية قد دخل أولاً وفسر ما مقداره (50%) من التباين

الكلي في ميزة التمايز، وأما الأبعاد مجتمعة فسرت ما مقداره (56.5) من التباين في ميزة التمايز.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموائمة (تنفيذ الاستراتيجية، التكنولوجيا المتوقعة، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) على ميزة التركيز.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار لأثر للموائمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال في تحقيق ميزة التركيز لشركات الاتصالات الخلوية الأردنية

الأبعاد المستقلة	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	.623	.006	.204		.031	.976
تنفيذ الاستراتيجية		.422	.057	.440	7.443	.000
إمكانية استقطاب التكنولوجيا		.186	.056	.196	3.338	.001
الإمكانية التنافسية		.159	.077	.132	2.064	.040
مستوى الخدمة		.145	.069	.126	2.090	.038

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تنفيذ الإستراتيجية، التكنولوجيا المتوقع استقطابها، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) لها تأثير في ميزة التركيز من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات في الأردن، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، والظاهرة في الجدول على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموائمة (تنفيذ الإستراتيجية، التكنولوجيا المتوقع استقطابها، الإمكانية التنافسية، مستوى الخدمة) على ميزة التركيز".

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعـدد التـدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (21) يبين ذلك:

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بميزة التركيز من خلال أبعاد الموائمة لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأعمال

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		.006	.031	.976
تنفيذ الاستراتيجية	.552	.422	7.443	.000
إمكانية استقطاب التكنولوجيا	.055	.186	3.338	.001
مستوى الخدمة	.014	.145	2.090	.038
الإمكانية التنافسية	.006	.159	2.064	.040

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد تنفيذ الإستراتيجية قد دخل أولاً وفسر مـا مقـداره (55.2%) مـن التباين الكلي في ميزة التركيز، وأما الأبعاد مجتمعة فسرت ما مقـداره (62.7) مـن التباين في ميزة التركيز.

3.4 مناقشة النتائج:

أولاً: دلت النتائج أن مستوى الموائمة لاستخدام إستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية لديها قد جاءت بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك أن شركات الاتصالات قد شهدت تسارعاً كبيراً في انتشار الخدمة باستخدام أنواع التكنولوجيا المتاحة كافة، وذلك من خلال تنفيذ استراتيجيات هذه الشركات باتجاه تقديم أفضل مستوى خدمة واستقطاب لأفضل التقنيات في مجال الاتصالات، وهذا في مجال الأعمال يعني التنافس فيما بينها على تقديم الخدمة بأسعار وجودة تلبي حاجات المشتركين، وأن هذه الشركات قد انصب تركيزها على المنافسة في طرح عروض تضمنت الكثير من الخدمات ذات القيمة المضافة، وتركيز على الجودة والتطبيقات والمحتوى، علاوةً على تبنيها تقنية "الجيل الثالث" التي تتيح خدمات الإنترنت أن تكون عريضة النطاق عبر الخلوي والحاسوب، وأن استراتيجيات هذه الشركات قد انعكس على زيادة مساهمة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في النمو الاقتصادي في الأردن من خلال رفع نسبة صادراته الناتجة عن تطوير سلع وخدمات ذات قيمة مضافة عالية، ورفع القدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية الأخرى التي تعتمد على مخرجاته وتطوير فرص عمل مستدامة بما يؤدي إلى تقليص الفجوة الرقمية بين الأردن والدول الأكثر تقنية، ما جعل الأردن مركزا إقليميا في المنطقة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

وأما بخصوص متغير إمكانية المنافسة وحصوله على أعلى درجة وبتقدير مرتفع، ويمكن تفسير ذلك هو ما يشهده المواطن العميل لهذه الشركات من زيادة حصتها السوقية والنمو وتقديم خدمات جديدة من خلال استخدام نظم استخبارات المعلومات بدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها لتحديد خياراتها الاستراتيجية، وتطوير علاقاتها وتعاملاتها مع عملائها وكافة الأطراف الخارجية، وذلك ما تطرحه من عروض تنافسية تصل في بعض الأحيان إلى المجانية في دقائق الاتصال وحزم

الانترنت على الهواتف الذكية بفعل هذه المنافسة، حيث تزايدت أعداد عروض الخدمـة الخلوية، ووجهت الكثير منها إلى ذوي الدخل المحدود، فالعروض التي تقوم بها تلـك الشركات تعتبر كذلك جزءاً من حملات الترويج والتسويق لزيادة حجم المبيعـات مـن منتجاتها وتوسيع حصصها في السوق المحلية بالإضافة إلى تعميق العلاقة والولاء بين مشتركي الخدمة وشركات الاتصالات ، علما أن الأردن يعد ثاني أرخص دولة عربية من حيث أسعار الاتصالات مقارنة بالدخل المتأتي من المشترك الواحد وازدياد نـسبة انتشار خطوط الهواتف الخلوية في المملكة بشكل واضح.

وأما بخصوص حصول تنفيذ الإستراتيجية على أقل درجة وبمستوى متوسط، مع الأخذ بالاعتبار أن هذه النتيجة ليست سلبية ولكنها لم تصل إلى المستوى التي تطمح إليه كل شركة فالهدف هو التغلب عليها ومحاولة الوصول لأكبر مستوى ممكن، ويمكن تفسير ذلك أن تنفيذ الإستراتيجية لشركات الاتصالات والتي تعني هي العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجيات المصاغة إلى إجراءات عمل، أن هذه الإجراءات (تنفيذ الإستراتيجية) قد تتعرض لبعض المعوقات التي تواجهها في تنفيذ الإستراتيجية، أنه قد يكون هناك ضبابية في عدم وضوح في الرؤية التي تحكم قطاع الاتصالات في الأردن فقد تكون هناك شركات مستفيدة من هذا الوضع الضبابي تعمل على الاستفادة الكبرى من هذا التوجه والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح وأطول فترة من فترات الامتياز، إلا أن هناك شركات اتصالات قد عملت على نقل استثماراتها إلى مناطق خارج المملكة، وقد يكون نتيجة لضعف جاذبية الاستثمار في القطاع واحتكاره إلى حد ما إلى مجموعات متنفذة، علاوةً على ذلك عدم استقرار القرارات والتشريعات لا سيما الضريبية منها، والتي تمس قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بشكل مباشر وأثرها المباشر على العميل، عوضاً عن المحددات لمرحلة التنفيذ الاستراتيجي كعدم وضوح الرؤية لهذه الشركات وخاصةً عند عامليها من خلال عدم ربط المكافآت بإنجاز الأهداف لكثير من العاملين في هذه الشركات.

وبخصوص متغيري (إمكانية استقطاب التكنولوجيا، مستوى الخدمة) وحصولها على مستوى مرتفع أن هذه الشركات سعت باستمرار لاستقطاب التكنولوجيا والبحـث عـن أفضل التقنيات في مجال المعلومات وتوفير أجهزة متطورة قادرة على مواكبة الزيـادة في الطلب على الخدمة، أما بخصوص ارتفاع مستوى الخدمة هو نتيجة التنافس الحـاد في تقديم الخدمة سواء كان ذلك من خلال العروض لفئات الدخل المحدود وتوفير مزايا وتقنيات عالية الجودة على الأجهزة الذكية من اسـتخدامات للإنترنـت، سـهل ذلـك الحصول على الخدمة وبأبسط الطرق، بالرغم من المشاكل التي يوجهها القطـاع مـن زيادة أعداد المشتركين وزيادة الطلب على الشركة وما يمكـن أن ينـتج عنهـا مـن انقطاعات وخاصةً فترات الذروة والمناسبات.

ثانياً: دلت النتائج أهمية الميزات التنافسية التي تتمتع بها شركات الاتصالات الخلوية الأردنية لديها من وجهة نظر العاملين فيها قد جاءت بدرجة مرتفعة، ويمكن القول أن هذه الشركات قد سعت لامتلاك هذه الميزات باعتبارها معياراً مهماً لتحديد الشركات الناجحة عن غيرها، لأن الشركات تميزت بإيجاد نماذج جديدة متفردة ومتميزة مقارنة بالشركات الموجودة في الدول المجاورة، مع اعتبار لمبدأ الكلفة والاستحواذ على أكثر عملاء من خلال تقديم العروض، والتركيز عليها، بحيث تسمح للشركة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال قدرة الشركة إما على التركيز على تقديم خدمات بمستوى تكاليف منخفضة، وإما من خلال التركيز على تميز نوعية خدماتها عن منافسيها الآخرين.

وأما بخصوص حصول ميزة الأقل تكلفة على أعلى مستوى، أن هذه الشركات قـد اتجهت صوب أكبر شريحة من العملاء وهم ذوي الدخل المحدود من خلال تقديم أفضل العروض وبأقل الأسعار، وهذا لا يعني أن تقوم هذه الشركات بتقديم الخدمات بأقل من مستويات تكلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل في النفقات التـشغيلية والإداريـة لهـذه الشركات، وكل هذه التكاليف يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية.

أما حصول ميزة التمايز على الدرجة الثانية وبمستوى مرتفع، أن هذه الميزة لا تقل أهمية عن ميزة الأقل تكلفة، إلا هذه الميزة المتفردة التي تقدمها هذه الشركات لبعض القطاعات تتناسب مع رغبات وحاجيات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز التي تقدمها هذه شركات الاتصالات يمكن أن تظهر في العديد من شركات تقنيات المعلومات وشركات الأعمال، التي تتطلب تطبيقات متطورة لا يمكن حصرها، وذلك لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم.

أما حصول ميزة التركيز على أقل مستوى وبدرجة مرتفعة، يمكن تفسير ذلك أن حصولها على هذه الدرجة لا يقلل من أهميتها، بل هو نتيجة لأولوية استراتيجيات هذه الشركات، والتي قد تتسم بالتغيير بين المواسم، فخلال الصيف على سبيل المثال تقوم هذه الشركات بطرح عروض صيف للمغتربين والسياح، من خلال تركيزها على فئات معينة وخلال فترات معينة، لتقديم أفضل الخدمات وبالتالي تحقيق أعلى الأرباح ضمن هذه المواسم أو ضمن المناطق الجغرافية التي يمكن أن توفر لها عروض كعروض المحافظات على سبيل المثال.

ثالثاً: دلت النتائج أن هناك أثر واضح للموائمة لإسـتراتيجية تكنولوجيـا المعلومـات وإستراتيجية الأعمال في تحقيق الميزات التنافسية الثلاث، ويمكن تفـسير ذلـك أن توافر الموائمة لهذه الاستراتيجيات من خلال حسن تنفيذ الإستراتيجية لهذه الشركات واستقطابها لأفضل التقنيات وتقديم أعلى مستوى من الخدمة لتحقيق أفضل وضـع تنافسي قد تتحقق من خلال تبني هذه الاستراتيجيات التنافسية المتمثلة بتقديم أفضل الأسعار مقارنةً بالشركات الأخرى المنافسة أو وبمستوى متميز وذو جودة عاليـة تلبي رغبات طالبي الجودة والتميز، أو من خلال التركيز على ميزة الأقل تكلفة أو التركيز على التمايز في تقديم خدماتها. وكذلك وجود اثـر واضـح لإسـتراتيجية تكنولوجيا المعلومات على دعم إستراتيجية الأعمال لشركات الاتصالات الخلويـة الأردنية.

4.4 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج إيجابية فإن الدراسة توصي بمجموعة من التوصيات:

1. مواصلة شركات الاتصالات في الحصول على رضا كل فئة من عملائها حسب طبيعتها، وضرورة التركيز على التفرد بالخدمات والأعمال من خلال استخدام التكنولوجيا وتطوير المواد البشرية، مع ضرورة التركيز على المبادأة، وأخذ المخاطرة في اغتنام الفرص بالأسواق والتوسع فيها لخلق الميزة التنافسية.
2. توضيح إستراتيجية هذه الشركات للعاملين فيها بوضوح والتي يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين والمشاركين، وضرورة دعم إستراتيجية المنافسة من خلال توفر تكنولوجيا المعلومات وقواعد بيانات عن الزبائن والخدمات التي تنوي القيام بها مستقبلاً، والعمل على استقرار العامل البشري ليستطيع أداء رسالة المؤسسة، مما يؤدي إلى إحداث ميزة تنافسية.
3. قيام الشركات بالاهتمام بالعناصر التي تهدف إلى تخفيض التكاليف وزيادة الجودة وذلك بالنظر إلى قيمة كل من الموزعين ومزودي الخدمة والمستهلكين أيضاً، والاهتمام بالتطور التكنولوجي وتوفير متخصصين لعمليات الرقابة للتكنولوجيا المستخدمة.
4. ضرورة سعي شركات الاتصالات الخلوية الأردنية نحو خلق الموائمة الإستراتيجية كونها إحدى وسائل تحقيق الميزة التنافسية.
5. القيام بإجراء المزيد من الأبحاث تتبنى أبعاد أخرى للموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

المراجـــع

أ- المراجع باللغة العربية

إبراهيم سلطان . (2004). **نظم المعلومات الإدارية**.

أبو الفتوح، سمير. (1996). نظم المعلومات الإستراتيجية ركيزة لدعم الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة. جمهورية مصر العربية.

الساعد رشاد، حريم حسن،. (2004). **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) المنعقد في جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، من 26-28 نيسان.

السلمي، علي. (2002). "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**" دار غريب للنشر والطباعة ،القاهرة ، مصر.

الشيشاني ،عامر شرف الدين طيب ، (2004)، **اثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في إكساب ميزة تنافسية**، دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

المطيري ، نواف جهز (2008) **أثر الموائمة بين التركيب التنظيمي والإستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

عثمان، مهدي صلاح الدين. (2003). **أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال.

العبادي ، واثق ،(2003) "تحليل اثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمة الأعمال "، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، مجلد 26، عدد 1.

العمري، غسان. (2012). **أثر موارد نظم المعلومات في تحقيق استراتيجيات المنافسة**. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن .

الحسيني، فلاح حسن ، (2000)،**الإدارة الإستراتيجية** ، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن.

خليل ،نبيل مرسي.(1998) "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، الإسكندرية، مصر.

محاسنة، محمد. (2007). **تكنولوجيا قواعد البيانات وأثرها في اختيار الإستراتيجية التنافسية لشركات الدواء الأردنية.** رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،الاردن .

الكردي ،احمد. (2011). **التخطيط الاستراتيجي .**

الهادي، محمد محمد. (1994). **نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم،** القاهرة، مصر.

الهلالي ،محمد .(2012) **أثر توافق استراتيجية (انظمة المعلومات / تكنولوجيا المعلومات) واستراتيجية العمل على اداء العمل** في الشركات الفلسطينية ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا.

سالم ،اكرم (2008) **الادارة الاستراتيجية.**

ياسين، سعد غالب. (1998). **الإدارة الإستراتيجية**. دار اليازوري العلمية ،الرياض ،المملكة العربية السعودية،

ب- المراجع الأجنبية:

Anderson, D. and Weiss, J. (2004). "**Alining Technology and Business Strategy Issue and Frameworks:** Proceeding of the 37th HAWAII" International conference on system science.

Barth, H, (2003), **“**Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries. **Journal of Small Business Management**.

Beveridge. (2002). **Guidelines for Aligning IT with Business Strategy.** National computing center , No 273 .

Bharadwaj, A.S. (2000). **A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance:** An Empirical Investigation. MIS Quarterly.

Boseman,Genn(1989)," **Strategic Management**" John Wiley &Sons, New York.

Chan, et. al. (1997). **Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment.** Information system research.

Chen, D.; Mockler, M.; Preston, D.S. & Teubner, A. (2010). Information Systems Strategy: Reconceptualization, Measurement, and Implications. **MIS Quarterly**.

Gartlan and Shanks. (2007). The Alignment of Business and Information Technology Strategy in Australia, **Journal of Information Systems,**

Ghung, Sock, H.; Rainer, Kelly. & lewis, Bruce. (2003). **The impact of information technology infrastructure flexibility on strategic alignment and applications implementation**, communication of the association for information system.

Glaser. (2006). **Information Technology Strategy:** Three Misconceptions. Healthcare information Management..

Henderson and Venkatraman. (1993). **Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations**, International Journals**,** (Jamporazmey, 2011).

Henderson, J.C. & Venkatraman, N. (1992**). Strategic Alignment: A model for organizational transformation through information technology, in T.A. Kocham and M. Useem (eds.) Transforming organizations**, 1st ed., New York: Oxford University Press.

Hill, Charles W. and Jones, Gareth R., (1999), **“Strategic Management: An Integrated Approach”**, Boston, MA: Houghton Mifflin.

Huang CD, HU Q (2007). **Achieving IT-buisness strategic alignment via enterprise wide implementation of balanced scorecards** Information Systems Manage.

Lederer., A.L & Kearns, G.S. (2000). The effect of strategic alignment on the use of IS-based resources for competitive advantage, **The Journal of Strategic Information Systems**, December, 2000

Kourdi. (2009). **Business Strategy: A Guide to Taking Your Business Forward.**

Fujun, Lai. (2006). The impact of information technology on the competitive advantage of logistics firms in China, **The Journal of Strategic Information advantage Systems.**

Luftman and Brier. (1999). **Achieving and Sustaining Business-IT Alignment.** California Management Review

Michel paquin. (1990). **Management of IT,** Canada.

Mohammad Faryabi , et.al (2013). Alignment of business and IT and its association with business performance: The case of Iranian firms, **Research Journal of Business Management and Accounting**,

Mortagy. (2003). Strategic information systems.

Pearce and Robinson. (2007). **Formulation, implementation, and control of competitive strategy.** (10th. Ed.) New York, U.S.A.

Peppard. (2002). **Strategic Planning for Information Systems.**

Porter, M. (1985). **competitive advantage.** The free press , new York ,U.S.A

Porter. (1996). **What is strategy?** Harvard business review.

Porter. **How competitive forces shape strategy**. Harvard business review

Porter.(1993) "**Advantage concurrently des Nations**"

Reynolds. (2010). **Information technology for managers.**

Thackrah. (2008). **The alignment of business and information technology strategy in the financial services sector in South Africa.**

Thomson and Baden-Fuller. (2010). **Basic Strategy in Context.** European text and cases , UK ,1st edition

Thoompson &Strickland " **Strategic Management**" ,McGraw-Hill, Boston, 2003

Turban and Volonino. (2010). **Information technology for management.** Australia ,pG -5

Turban, Leidner, Mclean & Wetherbe. (2006). **Information Technology for management transforming organizations in the digital economy.**

Wendy pobson. (1997). **Strategic management IS,** 2nd edition.

Venkatraman, N and Camillus, John C, (1984), "**Exploring the Concept of in Strategic Management**" Academy of Management Review.

Yeoh, Poh-Lin. & Roth, Kendall. (1999). "**An Empirical Analysis of Sustain Advantage in the U.S. Pharmaceutical Industry: Impact of Firm Resources and Capabilities**", Strategic Management Journal, July,

Zott, Christoph and Amit, Raphael, (2006), "**Exploring the Fit between Business Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance**", A working paper in the INSEAD, 15 May

الملاحق

الملحق (أ)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم ا الرحمن الرحيم

استبانة حول

<u>دراسة أثر الموائمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الاعمال فى تحقيق الميزة التنافسية</u>

الاخ الفاضل / الاخت الفاضلة

يسعى الباحث في هذه الاستبانة الى دراسة اثر الموائمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية الاردنية .
راجيا التكرم بالإجابة على الاسئلة التالية بوضع اشارة (X) في المكان المناسب ، مؤكدا ان هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث : موفق الليمون

المشرف : د. هشام المبيضين

<u>اولا. البيانات الشخصية :</u>

1- المؤهل العلمي :

☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

2- سنوات الخبرة

☐ اقل من 5سنوات ☐ 5-10سنوات ☐ اكثر من 10سنوات

3- العمر :

☐ 25 سنة فأقل ☐ 26 -40 ☐ 40 سنة فاكثر

4- النوع الاجتماعي :

 ذكر  أنثى

ثانياً. المتغير المستقل:

الموائمة الاستراتيجية بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الاعمال في شركات الاتصالات الخلوية . من فضلك ضع اشارة (x) في المربع المناسب:

أ- تنفيذ الاستراتيجية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتوفر لدى ادارة الشركة رؤية استراتيجية مشتركه لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستراتيجية الاعمال					
تستطيع الشركة تنفيذ اهدافها الاستراتيجية بوضوح					
الموظفين في الشركة لهم دور كبير في تحقيق اهدافها الاستراتيجية					
تدعم البنية التحتية التقنية المتطورة للشركة استراتيجيات الشركة المتنوعة					
يتوفر في الشركة هيكل تنظيمي مرن يتلاءم مع استراتيجيات الشركة					
تنفيذ الاستراتيجية الناجحة للشركة يعتمد على وجود ادارة واضحة للتغيير واعادة التنظيم					
تتوفر للشركة القدرة في تنسيق النشاطات لتنفيذ استراتيجياته					
تتوفر لدى الشركة موارد متنوعة من مؤهلات للأفراد والتكنولوجيا الازمه لتنفيذ الاستراتيجية					

ب-مكانية التكنولوجيا	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تقوم الشركة بالبحث عن التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات باستمرار					
تقوم الشركة باستقطاب اجهزه متطورة في مجال الاتصالات تحقق اهدافها الاستراتيجية					
تمتلك الشركة اجهزه ومعدات تمكنها من ان تكون متميزة في اداء عملها					
يتوفر لدى الشركة متخصصين لعمليات التطوير للتكنولوجيا المستخدمة					
يتوفر لدى الشركة متخصصين لعمليات الصيانة للتكنولوجيا المستخدمة					
يتوفر لدى الشركة متخصصين لعمليات الرقابة للتكنولوجيا المستخدمة					
تتوافق التكنولوجيا المتوفرة لدى الشركة مع رغبات العملاء المتنوعة					

ج-الامكانية التنافسية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تشارك الشركة في المؤتمرات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاعمال					
تعمل الشركة الى تطوير علاقاتها وتعاملاتها مع عملائها و كافة الاطراف الخارجية					
تسعى الشركة الى زيادة حصتها السوقية والنمو وتقديم خدمات جديدة من خلال استخدام نظم استخبارات المعلومات					
تهتم الشركة في جذب وزيادة المتخصصين والفنيين في قسم البحث والتطوير					
تمتلك الشركة القدرات التكنولوجية المتطورة التي تساهم بتحقيق اهدافها الاستراتيجية					
تدرس الشركة نقاط القوة والضعف لديها والفرص والمخاطر المحيطة بها لتحديد البدائل الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات					
تقوم الشركة بدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها لتحديد خياراتها الاستراتيجية					

د-مستوى الخدمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تمنح تكنولوجيا المعلومات الشركة اساليب جديدة في مجال واساليب تقديم خدماتها					
تدعم سياسة الشركة في استعمال اليات جديدة لتحسين خدماتها المتنوعة					
تستخدم الشركة الانظمة الحاسوبية المتطورة في تقديم خدماتها المتنوعة الكترونيا باستمرار					
لدى الشركة القدرة على تلبية حاجيات عملائها المتنوعة من خلال استخدام اساليب تكنولوجيا حديثة					
توفر التكنولوجيا توافق بين خدمات الشركة المقدمة و احتياجات العملاء المتعددة مما يؤدي الى الحصول على رضا المستفيدين و ولائهم للشركة					
توفر تكنولوجيا المعلومات قواعد بيانات عن الزبائن والمنتجات					

ثالثا. المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية شركات الاتصالات الخلوية. من فضلك ضع اشارة (X) في المربع المناسب

أ - قيادة التكلفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تسعى الشركة لوضع استراتيجياتها تنافسية على اساس الاقل تكلفة					
تعد قيادة التكلفة من اولويات الشركة في استقطاب الزبائن					
تسعى الشركة للاستخدام الامثل لمواردها لتحقيق اقل تكلفة					
تدعم الشركة البحث والتطوير من اجل تحقيق ميزة قيادة التكلفة					
تتعاون الاجهزة الادارية والفنية في الشركة لتحقيق اقل تكلفة					
تسعى الشركة لتقديم خدماتها بأسعار منافسة مقارنة بباقي الشركات في نفس المجال					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ب – التمايز
					تمتلك الشركة قدرات تكنولوجية و ادارية تميزها عن الشركات الاخرى في نفس المجا
					تقدم الشركة خدمات غير متوفرة عند المنافسين
					تمتلك الشركة قدرات ومهارات خدمية عالية
					تستخدم الشركة تكنولوجيا متطورة تميزها عن المنافسين
					تهتم الشركة بأنشطة الاعلان والترويج بأساليب حديثة لبناء سمعه لخدماتها
					تسعى الشركة لاستقطاب ذوي الخبرة والمهارات الادارية والتكنولوجية والمؤهلات العلمية و الفنية لتتميز عن المنافسين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ج. التركيز
					من ضمن استراتيجية الشركة التركيز في خدمة قطاع معين
					تمتلك الشركة بنية تحتية تمكنها من تجزئة خدماتها بشكل منفصل لقطاعات متنوعة
					يتوفر لدى الشركة القدرة على خدمة قطاع معين بأسعار منافسة
					تمتلك الشركة قدرات تكنولوجية وبشرية تمكنها من خدمة السوق المحلية
					تسعى الشركة للحصول على رضا كل فئة من عملائها حسب طبيعتها

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

التسلسل	الاسم	الجامعـة
1.	الدكتورة فيروز الضمور	جامعة مؤتة
2.	الدكتور عادل سلوم	جامعة مؤتة
3.	الدكتور سامر المحمد	جامعة مؤتة
4.	الدكتور سامر البشابشة	جامعة مؤتة
5.	الدكتور محمد الغادي	جامعة مؤتة